CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA

Todas las organizaciones tienen que superar los retos del desarrollo estratégico: algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas.

La estrategia corporativa supone el nivel más general de estrategia de una organización, y en este sentido, engloba a todos los demás niveles.

QUÉ ES LA ESTRATEGIA

Las características de las decisiones estratégicas

* La estrategia se ocupará probablemente de la dirección a largo plazo de una organización.
* Es probable que las decisiones estratégicas se ocupen del alcance de las actividades de una organización. La cuestión del alcance de las actividades es fundamental para la estrategia porque afecta a la forma en que los responsables de la dirección de la empresa conciben los límites de la organización.
* Las decisiones estratégicas tratan de lograr cierta ventaja para la organización respecto de la competencia.
* La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste estratégico con el entorno empresarial. Esto puede requerir importantes cambios en los recursos de la organización para el futuro.
* La estrategia también se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencias en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recursos y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización, en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades.
* La estrategia de una organización no sólo se ve afectada por las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización.

**Estrategia**: es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

Consecuencias de las características de las decisiones estratégicas

* La naturaleza de las decisiones estratégicas será probablemente compleja. Esta complejidad es una características definitoria de la estrategia y de las decisiones estratégicas
* Las decisiones estratégicas, en algunos casos, puede que tengan que ser adoptadas en situaciones de incertidumbre sobre el futuro.
* Las decisiones estratégicas afectarán probablemente a las decisiones operativas.
* Las decisiones estratégicas probablemente exigirán también un planteamiento integrado para dirigir la organización.
* Es posible que los directivos también tengan que mantener relaciones y redes fuera de la organización.
* Las decisiones estratégicas suelen implicar cambios en las organizaciones que podrían resultar difíciles debido a la herencia de recursos y a la cultura.

**NIVELES DE ESTRATEGIA**

Hay tres niveles distintos de estrategia:

**Estrategia corporativa:** se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización. Esto podría incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos/ servicios o unidades de negocio, y formas de asignar los recursos entre las distintas partes de la organización. Es la base de las demás decisiones estratégicas.

**Estrategia de negocio:** trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados, o cómo se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, y cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización, tal vez la rentabilidad a largo plazo o el aumento de la cuota de mercado.

Las decisiones estratégicas tienen que relacionarse con una unidad estratégica de negocio (UEN). Una UEN es una parte de la organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto de otra UEN.

**Estrategias operativas**: se encuentra en el extremo operativo de la organización, se ocupa de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

**EL VOCABULARIO DE LA ESTRATEGIA**

**Misión:** es una expresión general del fin global de la organización que, en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas, y se ocupa del alcance y los límites de la organización. Es preguntarse en qué negocio se está.

**Visión o intención estratégica:** es el estado futuro deseado para la organización. Es la aspiración en torno a la que un estratega intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.

**Meta**: fin general acorde con la misión. Tiene una naturaleza cualitativa.

**Objetivos**: son cuantificables, se trata de un fin más preciso acorde con la meta.

**Capacidad estratégica**: se ocupa de los recursos y competencias que puede utilizar la organización para ofrecer valor a sus consumidores o clientes. Los recursos únicos y las competencias nucleares son la base sobre la que la organización logra la ventaja estratégica y se diferencia de sus competidores.

**Estrategia**: dirección a largo plazo de la organización. Es probable que se exprese a través de afirmaciones generales sobre la dirección que debe seguir la organización o los tipos de acciones necesarios para alcanzar los objetivos, en términos de entrada en un nuevo mercado, de nuevos productos o servicios o de formas de actuar.

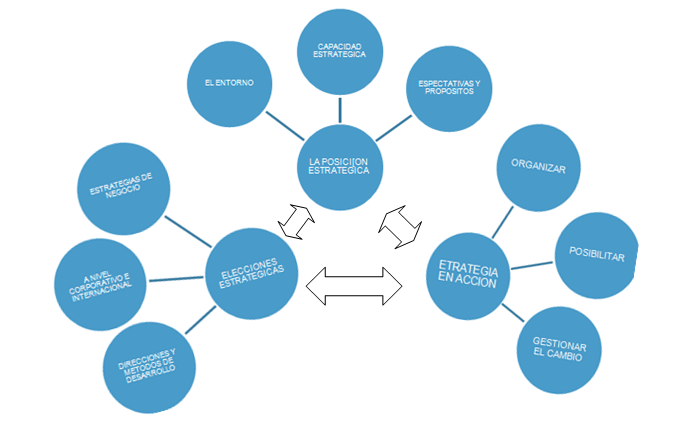
**Modelo de negocio**: describe la estructura del producto, servicio y flujos de información, y el papel de los agentes implicados.

**Control estratégico:** implica el seguimiento del grado en que la estrategia está logrando sus objetivos y sugiere acciones correctivas.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación. El directivo que aspire a dirigir o influir sobre la estrategia tiene que desarrollar la capacidad para adoptar un planteamiento general, concebir la organización como un todo.

La dirección estratégica incluye la compresión de la **posición estratégica** de una organización, las **elecciones estratégicas** para el futuro y la conversión de la **estrategia en acción**.



Elementos de la dirección estratégica

**LA POSICIÓN ESTRATÉGICA**

La comprensión de la posición estratégica trata de identificar el efecto que, sobre la estrategia, tienen el **entorno** externo, la **capacidad estratégica** de una organización (recursos y competencias) y las **expectativas** e influencia de las partes interesadas.

* El **entorno** es el marco de un complejo mundo político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal. Cambia y es más complejo para algunas organizaciones que para otras. Muchas de estas variables generan *oportunidades* y otras constituirán amenazas para la organización o ambas cosas a la vez. **Capitulo 2**
* La **capacidad estratégica** está compuesta por los *recursos y las competencias*. Se debe analizar las *fortalezas y debilidades* y ver donde hay ventajas o desventajas competitivas. El objetivo consiste en hacerse una idea de las influencias (y restricciones) internas de las elecciones estratégicas para el futuro. Se trata de una combinación de recursos y elevados niveles de competencia en determinadas actividades que ofrecen ventajas que son difíciles de imitar por parte de los competidores. **Capitulo 3**
* Las **expectativas** de las diversas *partes interesadas* afectarán a los **propósitos**. Las partes interesadas cuya visión predominara serán aquellas con mayor poder. Las *influencias culturales* de la organización y del mundo que la rodea también afectarán a la estrategia seguir, aunque sólo sea porque las influencias del entorno y de los recursos de la organización suelen ser interpretadas en términos de los supuestos inherentes a esa cultura. **Expectativas y propósitos Capitulo 4**

**ELECCIONES ESTRATÉGICAS**

Implican la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo, y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse como de los métodos de desarrollo.

* Hay elecciones estratégicas en cuanto a cómo quiere competir la organización en el ámbito de la **unidad de negocio**. Se deben identificar las *bases de la ventaja competitiva* que surgen de la comprensión tanto de los mercados como de los consumidores, y de la capacidad estratégica de la organización**. Estrategia en el Ámbito de la Unidad de Negocio, Capitulo 5**
* Al máximo nivel de una organización existen cuestiones relativas a la **estrategia corporativa**, que se ocupa del alcance de las estrategias de la organización. Incluye decisiones sobre la cartera de productos y/o de los negocios y la amplitud de los mercados. También se ocupa de las relaciones entre las partes independientes del negocio y de cómo la empresa añade valor a las mismas. **Estrategia en el Ámbito Corporativo y estrategia Internacional, Capitulo 6**
* La estrategia se puede desarrollar en el futuro en distintas **direcciones**. Por ejemplo: *el desarrollo interno* (haciendo crecer sus negocios actuales) o desarrollarse mediante fusiones/adquisiciones y/o alianzas estratégicas con otras organizaciones. **Direcciones y Métodos de Desarrollo, Capitulo 7**

**LA ESTRATEGIA PUESTA EN ACCIÓN**

La puesta de la estrategia en acción se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica:

* **Estructuración** de la organización para apoyar un rendimiento de éxito. Esto incluye las estructuras, los procesos y las relaciones de la organización. **Organizarse para tener Éxito, Capitulo 8**
* **Alcance** del éxito en función de la forma en que las aéreas independientes de recursos sustentan las estrategias. También el grado en que las nuevas estrategias se basan en las particulares fortalezas de recursos y competencias de una organización. **Potenciar el Éxito, Capitulo 9**
* La gestión de la estrategia implica a menudo **cambios**. Es necesario comprender como debe influir el contexto de una organización en el planteamiento del cambio. **Gestión del Cambio Estratégico, Capitulo 10**

**PROCESOS DE DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA**

Los procesos de desarrollo de la estrategia son la forma en que ésta se lleva a cabo dentro de las organizaciones. Estos procesos se pueden agrupar en dos grandes tipos:

1. Concepto de desarrollo de la estrategia como una intención directiva voluntaria. Este es el concepto de las estrategias deliberadas.
2. Explicaciones que dan más importancia a la emergencia de la estrategia a partir de procesos sociales y políticos que existen en el entorno y dentro de todas las organizaciones. Este es el concepto de las estrategias emergentes.

La cuestión clave es que es normal que la estrategia se desarrolle mediante una compleja combinación de estos procesos diversos.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN DISTINTOS CONTEXTOS

El contexto de la pequeña empresa

En las pequeñas empresas los valores y las expectativas de los altos ejecutivos son muy importantes, incluso cuando la dirección actual no sea ejercida por los propietarios, es posible que prevalezcan los valores y las expectativas de los fundadores. Es probable que, a no ser que la empresa se especialice en determinado segmento del marcado, esté sujeta a importantes presiones competitivas. Las pequeñas empresas tendrán que encontrar oportunidades que se ajusten bien a los recursos y competencias particulares de la empresa.

Es probable que sean sociedades no cotizadas y esto afecta significativamente a su capacidad de obtener capital. Esto puede implicar que las elecciones estratégicas estén limitadas. Puede que la empresa considere que su papel consiste en consolidar su posición en un mercado en particular. Si no lo hace y busca crecer, la obtención de financiación será crucial, por lo tanto la creación y el mantenimiento de relaciones con organismos de financiación se convierten en cuestiones estratégicas clave.

La empresa multinacional

La organización estará, probablemente, diversificada tanto en lo que respecta a los productos como a los mercados geográficos. Es posible que tenga diversidad de negocios en forma de empresas subsidiarias o divisiones. Los temas de la estructura y el control a nivel corporativo y de las relaciones entre los negocios y la empresa matriz suelen constituir una cuestión estratégica principal para las empresas multinacionales. Otra cuestión significativa es la forma de asignar los recursos entre las distintas unidades de negocio así como la manera de coordinar el proceso. La coordinación de la logística operativa entre las distintas unidades de negocio en los distintos países puede ser especialmente importante.

Organizaciones manufactureras y de servicios

Es probable que la ventaja competitiva esté más relacionada con el grado en el que los consumidores valoran las características menos tangibles, por ejemplo la solidez de los consejos que se han dado, la actitud del personal, el ambiente en la oficina, la rapidez del servicio. Para las organizaciones manufactureras el propio producto físico ha sido considerado como una parte central de su estrategia competitiva y los servicios sólo se necesitan para respaldar el producto. Hay otras características como el servicio o la imagen de la marca, que son igualmente importantes para lograr una ventaja competitiva.

Estrategia en el sector público

Tienen casi monopolio en la provisión de los servicios y la financiación proviene de los impuestos. Esto puede imponer restricciones a las elecciones estratégicas: es posible que no se puedan especializar en unos pocos servicios o consumidores, ya que tienen que proveer de un servicio universal. Las prioridades estratégicas tienden a estar dictadas por el proveedor de los fondos más que por el usuario del servicio, por lo que el concepto de competencia suele hacer referencia a una competencia por obtener recursos, fundamentalmente en el ámbito político. Más recientemente se ha producido un cambio de énfasis hacia la cooperación y la colaboración entre agencias en un intento de resolver cuestiones de relevancia social. Esto significa que la capacidad de crear y mantener alianzas estratégicas se convierte en una prioridad.

Los sectores del voluntariado y de las organizaciones sin ánimo de lucro

En el sector del voluntariado los valores y la ideología subyacente tienen un significado estratégico esencial y desempeñan un papel importante en el desarrollo de la estrategia. La razón de ser en la organización parte de dichos valores. En las organizaciones sin ánimo de lucro el origen de los fondos puede ser diverso y es muy probable que estos no provengan directamente de los servicios ofrecidos. También es probable que los valores y la ideología subyacentes desempeñen una parte importante en el desarrollo de la estrategia.

LOS RETOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Hay tres conjuntos de grandes retos que los directivos tienen que afrontar en relación con las estrategias de su organización para el futuro:

1) **Prevención de la desviación de la estrategia:** la desviación se produce cuando las estrategias pierden capacidad para orientar la posición estratégica de la organización, deteriorándose el rendimiento de la misma.

2) La necesidad de comprender y abordar las **cuestiones contemporáneas** que están afectando a la mayoría de las organizaciones en un momento dado.

3) La ventaja de ver la estrategia desde distintos **prismas**.

Desviación estratégica

Las organizaciones atraviesan largos periodos de relativa continuidad durante los cuales la estrategia definida permanece constante o cambia *incrementalmente*. Estos procesos tienden a crear una **desviación estratégica***: las estrategias pierden capacidad para orientar la posición estratégica de la organización y se deteriora su rendimiento*. Éste proceso viene seguido de un periodo de cambio *continuo* durante el cual las estrategias evolucionarán pero sin una dirección clara. Es posible que se produzca un cambio *radical* con consecuencias fundamentales en la dirección estratégica. Éste patrón se conoce como **equilibrio escalonado**.

Si este cambio *incremental* de la estrategia va por detrás de los cambios que se producen en el entorno, la organización quedará desfasada y, con el tiempo, requerirá cambios más *radicales*. El cambio *radical* tiende a producirse en aquellos momentos en los que el rendimiento ha decaído significativamente. Existe otro peligro: que las organizaciones se limiten a reaccionar al entorno y no consigan cuestionar lo que se está produciendo a su alrededor o innovar para crear nuevas oportunidades. El primer reto consiste en que los directivos sean capaces de mantenerse suficientemente al margen de su propia experiencia y de la cultura de su organización para poder comprender las cuestiones estratégicas que deben resolver. El segundo reto hace referencia a la dirección del cambio estratégico. Las nuevas estrategias pueden requerir acciones que quedan fuera del alcance de la cultura existente. Los miembros de la organización tendrán que cambiar sustancialmente sus principales supuestos y la forma en que hacen las cosas. El cambio estratégico no se produce con facilidad.

Cuestiones contemporáneas que afectan al desarrollo de la estrategia

Hay cuatro cuestiones que están afectando actualmente a las estrategias de muchas empresas:

**INTERNACIONALIZACIÓN**

Puede ampliar tanto el tamaño del mercado como la diversidad de competidores. También puede plantear cuestiones sobre las relaciones con los potenciales socios en el extranjero y la organización de las actividades cruzando las fronteras nacionales. Los distintos países de todo el mundo variar en gran medida en cuanto a la orientación cultural e institucional de su dirección estratégica. Muchas culturas ponen menos énfasis en la mera maximización de beneficios, que es particularmente relevante en la estrategia en Estados Unidos. La supervivencia a largo plazo y los intereses colectivos de la organización en su conjunto suelen ser más importantes en algunas culturas europeas y asiáticas. Los factores que contribuyen al rendimiento también difieren en función de los entornos institucionales de los diversos países. Tiene más sentido aplicar estrategias organizativas muy diversificadas y adoptar laxas estructuras de holding en países donde los mercados de capitales y de trabajo no son muy eficientes que hacerlo en los países donde estos mercados funcionan bien.

**COMERCIO ELECTRÓNICO**

Significa entender cómo ha cambiado el entorno empresarial debido a estos desarrollos. El poder relativo de compradores y proveedores ha sido alterado en las transacciones de comercio electrónico porque los compradores tienen un acceso mucho más fácil a la información sobre las ofertas de la competencia. Es importante saber si la organización tiene la capacidad estratégica de competir utilizando el comercio electrónico.

La capacidad de atender pequeños segmentos del mercado y de tener una mayor cobertura geográfica puede aumentar gracias al comercio electrónico. También se pueden crear y mantener alianzas a más larga distancia. A medida que las unidades de negocio se hacen más competentes y autónomas gracias a sus sistemas de TIC**[[1]](#footnote-1)** se plantean cuestiones relativas al grado de apoyo que necesitan de la matriz corporativa. Esto está haciendo que muchas organizaciones reduzcan la matriz.

**CAMBIO DE PROPÓSITOS**

El sector privado experimentado cambios fundamentales en la normativa y en la reforma del gobierno corporativo. Han recibido presiones para crear un marco mucho más sólido de ética empresarial y de responsabilidad social de la empresa. En las organizaciones sin ánimo de lucro y en el sector público, se ha corrido el riesgo de que predominara el propósito de los *proveedores de fondos*, a los que les preocupaba más la eficiencia del uso de los recursos que le eficacia del servicio. Esto está cambiando la forma en que se dirige la estrategia. Hay una mayor necesidad de conocimiento del mercado, nuevas competencias, como la gestión financiera, una capacidad de trabajar en alianza y un menor grado de centralización.

**CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE**

Muchas organizaciones dependen sustancialmente de la innovación para tener éxito en su estrategia. Sólo se puede conseguir si la organización es capaz de generar e integrar el *conocimiento*, tanto interno como externo, para desarrollar y ofrecer nuevas características en los productos o servicios. La capacidad del aprendizaje también resulta crucial. La innovación está considerada como la capacidad para cambiar *las reglas del juego*. Los rápidos desarrollos de la tecnología de la información han abierto oportunidades para que muchas más organizaciones hagan negocios de nuevas formas. El éxito dependerá probablemente de la voluntad de desafiar el statu quo en una industria o mercado y de ser consciente de cómo se pueden extender los recursos y las competencias de la organización para crear nuevas oportunidades. La innovación también dependerá de cómo se dirija al personal y de cómo interactúe este entre sí.

Los prismas de la estrategia.

Son tres formas distintas de analizar las cuestiones relativas al desarrollo de la estrategia en las organizaciones. A través de ellos se puede ver la estrategia en las organizaciones:

**ESTRATEGIA COMO DISEÑO**

El desarrollo de la estrategia puede ser un proceso lógico en el que las fuerzas y restricciones que afectan a la organización se ponderan detenidamente mediante técnicas analíticas y de evaluación para definir una clara dirección estratégica. Esto permite crear las condiciones en las que se debe realizar la aplicación cuidadosamente planificada de la estrategia. Se suele relacionar con la creencia de que es parte de la responsabilidad de la alta dirección y que la alta dirección debe liderar el desarrollo de la estrategia en las organizaciones.

La estrategia es formulada por la alta dirección mediante un cuidadoso y objetivo análisis y una planificación y aplicación hacia abajo a lo largo de toda la organización. Al ver la estrategia de esta manera se facilita la reflexión sobre las cuestiones estratégicas.

**El prisma del diseño** considera que el desarrollo de la estrategia es un posicionamiento deliberado de la organización mediante un proceso directivo, estructurado, analítico y racional. Parte de dos principios básicos. El primero es que los directivos son, o deberían ser personas que toman decisiones de forma racional. El segundo es que deberían tomar decisiones sobre cómo deben optimizar el rendimiento económico de sus organizaciones.

**El prisma del diseño** ofrece una visión de las organizaciones como *sistemas o máquinas.*

**El prisma del diseño** es el planteamiento sobre el desarrollo de la estrategia que se encuentra en los manuales, se enseña y es el que expresa la dirección cuando se analiza la estrategia de la organización. Tiene un alto grado de racionalidad, pone el énfasis en el control y en el orden. Los directivos tienen una gran capacidad analítica pero es improbable que generen un gran nivel de innovación.

**ESTRATEGIA COMO EXPERIENCIA:**

Las estrategias de las organizaciones parten de la *adaptación* de las estrategias anteriores influidas por la experiencia de los directivos y otros agentes de la organización. Esta de actuación depende de la cultura de las organizaciones. El planteamiento se basa en la tendencia a la que la estrategia de la organización constituya una prolongación de lo que ha existido anteriormente.

Parte de la evidencia empírica de que las decisiones estratégicas se toman, y las estrategias se desarrollan, como resultado de la *experiencia* del personal y de los *procesos culturales* dentro y fuera de las organizaciones. Al fijarse en cómo surgen las estrategias de esta experiencia, se pueden entender mejor las cuestiones que hay que resolver para *influir* en las decisiones en determinado contexto cultural y para *gestionar* el cambio.

**El prisma de la experiencia** considera que el desarrollo de la estrategia es el resultado de la *experiencia individual y colectiva* del personal de las organizaciones que tienen influencia sobre la estrategia o toman decisiones estratégicas y los *supuestos* que se dan por sentados representados por las influencias culturales. Las estrategias tienden a desarrollarse de forma *adaptativa e incremental*, partiendo de la estrategia existente y cambiando paulatinamente. Las estrategias pueden emerger de toda la organización.

La **cultura de la organización** viene dada por los *supuestos y creencias básicos* compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente y definen una forma básica de planteamiento de la organización sobre sí misma y su entorno, planteamiento que se da por sentado. La experiencia colectiva se puede materializar en: los *supuestos colectivos* que se dan por sentados son el paradigma de una organización y las *rutinas* organizacionales que se van incorporando a la organización a lo largo del tiempo.

**El prisma de la experiencia** ofrece una visión de las organizaciones como *culturas.*

**El prisma de la experiencia** parte de la evidencia de cómo se desarrollan las estrategias de forma incremental a partir de la experiencia y del legado cultural e histórico de la organización. Las organizaciones y los directivos tienen un pasado que hace que, probablemente, sean reacios a cambiar, reduciendo así la innovación.

**ESTRATEGIA COMO IDEAS:**

Destaca la existencia de una variedad y una diversidad, dentro y fuera de las organizaciones, que pueden generar potencialmente auténticas nuevas ideas. Surge de dentro y de fuera de la organización a medida que las personas resuelven los problemas relativos a la incertidumbre y al cambio del entorno en sus actividades cotidianas. Surgirán nuevas ideas, pero deberán luchar para sobrevivir contra las fuerzas de la conformidad o contra las estrategias anteriores. El prisma de las ideas ofrece intuiciones sobre cómo se produce la innovación.

Intenta explicar porque algunas organizaciones son más innovadoras que otras y porque y como algunas organizaciones parecen resolver mejor los problemas derivados de un entorno que cambia rápidamente. Al fijarse de esta forma en la estrategia se puede ver qué es lo que hay que hacer para fomentar la *innovación* y las *nuevas ideas* en las organizaciones.

**El prisma de las ideas** resulta útil para explicar las fuentes y condiciones que ayudan a generar innovaciones en las organizaciones; considera que la estrategia es un orden y una innovación que surgen de la variedad y diversidad que existen dentro y fuera de las organizaciones.

**El prisma de las ideas** ofrece una visión de las organizaciones como *organismos vivos* sumergidos en un entorno.

La innovación suele provenir de niveles inferiores de una organización. La gente interpreta las cuestiones de distinta manera en función de su experiencia y aporta ideas diferentes a partir de esa experiencia personal. Cuanto mayor sea la variedad de experiencias, más probable será que se produzcan innovaciones. Es importante que la dirección sea sensible y consiente del entorno y anime a los demás a que también lo sean porque afectara a la organización y permitirá tener nuevas ideas y plantear nuevos retos. Es importante que se creen formas de organización que fomenten la variedad y el trabajo en redes informales.

**El prisma de las ideas** pone el énfasis en la potencial de la variedad de las ideas que existen dentro y fuera de las organizaciones, y como esta variedad puede fomentar la innovación si los niveles de control y la influencia de la experiencia pasada y de la cultura no son excesivos.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **DISEÑO** | **EXPERIENCIA** | **IDEAS** |
| **RESUMEN** | Posicionamiento deliberado mediante procesos racionales para optimizar el rendimiento económico. | Desarrollo incremental como resultado de la experiencia individual y colectiva y las cosas que se dan por sentadas | Aparición de un orden y de la innovación a partir de la variedad de dentro y de fuera de la organización. |
| **SUPUESTOS SOBRE LAS ORGANIZACIONES** | Mecanicistas, jerárquicas, sistemas racionales. | Culturas basadas en la experiencia, legitimidad y éxitos anteriores. | Complejidad y sistemas orgánicos potencialmente diversos. |
| **PAPEL DE LA DIRECCIÓN** | Toman decisiones estratégicas | Actúan en función de su experiencia | Coaches, crean el contexto y reconocen los patrones. |
| **TEORIAS SUBYACENTES** | Economía, ciencias sobre las decisiones. | Teoría institucionalista; teorías sobre la cultura, psicología. | Teorías sobre la complejidad y evolucionistas. |

CAPÍTULO 2: EL ENTORNO

EL MACROENTORNO

El marco PESTEL

Clasifica las influencias del entorno en 6 grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental) y legal. Estos factores no son independientes entre sí, muchos están relacionados. Los directivos tienen que comprender cuáles son los motores clave del cambio y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas industrias, mercados y en las organizaciones individuales.

**Influencias del macroentorno: el marco PESTEL**

**Político**

* Estabilidad del gobierno
* Política fiscal
* Reglamentación sobre comercio exterior
* Políticas de bienestar social.

**Económicos**

* Ciclos económicos
* Tendencias del BNP
* Tipos de interés
* Oferta monetaria
* Inflación

**Social**

* Distribución de la renta
* Movilidad social
* Cambios en el estilo de vida}
* Actitudes hacia el trabajo y el ocio
* Consumismo
* Nivel de educación
* Desempleo
* Renta disponible

**Tecnológicos**

* Gasto público en investigación
* Atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico
* Nuevos descubrimientos/desarrollos
* Rapidez de transferencia tecnológica
* Tasa de obediencia

**Ecología (medioambiental)**

* Leyes de protección medioambiental
* Residuos
* Consumo de energía

**Legal**

* Legislación sobre la competencia
* Legislación laboral
* Salud y seguridad
* Seguridad de los productos

Motores clave del cambio

Es importante identificar una serie de motores clave del cambio, que son fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado.

* Hay una creciente tendencia a la **globalización del mercado** por diversas razones. En algunos mercados las necesidades y preferencias de los consumidores se parecen cada vez más. A medida que se globalizan algunos mercados, los que operan en ellos se conviertan en consumidores globales y pueden buscar proveedores que operan a escala global. El desarrollo de canales globales de distribución y comunicación puede impulsar la globalización. A su vez, esto puede crear oportunidades para hacer transferencias de marketing en distintos países. Las políticas de marketing, las marcas y las identidades, y la publicidad pueden desarrollarse a escala global. Esto genera una mayor demanda global y expectativas de los consumidores, y también puede ofrecer ventajas en costos de marketing para los operadores globales.
* La **globalización de los costos** puede constituir un potencial de ventaja competitiva, puesto que algunas organizaciones tendrán más acceso a estas ventajas y/o serán más conscientes de las mismas que otras. También puede haber ventajas en costos de experiencia que se obtienen de tener operaciones a mayor escala. Se pueden lograr otras ventajas en costos gracias a las eficiencias de abastecimiento, derivadas de centralizar la contratación de los proveedores de menor costo en todo el mundo. Los costos específicos de los países, como la mano de obra o los tipos de cambio, animan a las empresas a buscar en el ámbito global bajos costos para poder igualar los de los competidores que tienen esas ventajas por su localización.
* Las actividades y políticas de los gobiernos también tienden a fomentar la globalización de la industria. La globalización se ha visto fomentada aún más por la estandarización técnica entre países de muchos productos. También puede darse el caso de que determinados gobiernos anfitriones busquen fomentar de forma activa los operadores globales para que abran instalaciones en sus países. **Globalización de las políticas gubernamentales**
* Los cambios del macroentorno están aumentando la competencia global lo que, a su vez, fomenta todavía más la globalización. Si los niveles de exportaciones e importaciones entre países son elevados, aumenta la relación entre los competidores a escala más global. Si los negocios están compitiendo a escala global, también tienden a imponer presiones de globalización a los competidores, especialmente si los consumidores también operan a esta escala. Igualmente, es posible que la interdependencia de las operaciones de una empresa en todo el mundo fomente la globalización de sus competidores. **Globalización de la Competencia**

**Motores de la globalización**

**Globalización de las políticas gubernamentales**

Políticas comerciales

Estándares técnicos de proveedores

Políticas de los gobiernos anfitriones

**Globalización de la competencia**

Interdependencia

Competidores globales

Elevadas importaciones/exportaciones

**Globalización de los costos**

Economías de escala

Eficiencias en la contratación

Costos específicos del país

Elevados costos de desarrollo de los productos.

**Globalización del mercado**

Necesidades parecidas de los consumidores

Consumidores globales

Marketing transferible

ESTRATEGIAS GLOBALES

El diamante de Porter

Sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, y por las que hay algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras. Este es un nuevo ejemplo de cómo se puede comprender estratégicamente el efecto de los factores del macroentorno sobre el entorno competitivo. Porter sugiere que las condiciones del país de origen de una organización desempeñan un papel importante para crear ventajas a escala global. El país de origen ofrece factores sobre los que pueden crecer las organizaciones y ampliarse para obtener dicha ventaja.

1. Puede existir condiciones **específicas de los factores productivos** que ayudan a explicar la base de la ventaja en el ámbito nacional.
2. Las **condiciones de la demanda** interna ofrecen la base sobre la que se crean características de ventaja de una organización.
3. El tener éxito en una industria puede dar lugar a una ventaja en **otras industrias relacionadas o de apoyo**
4. Las características de **la estrategia de la empresa, y de la estructura y** rivalidad de la industria en los distintos países también ayudan a explicar las bases de la ventaja.

Puesto que el argumento es que las características nacionales de la competencia deberían ofrecer ventajas a escala más amplia, la consecuencia es que se debe fomentar la competencia en el país, en vez de proteger a las industrias de la competencia externa.

Creación de escenarios

Los escenarios son descripciones detalladas y posibles de cómo se puede desarrollar el entorno empresarial de una organización en el futuro, a partir de la agrupación de influencias claves del entorno y de los motores de cambio sobre los que hay un gran grado de incertidumbre.

INDUSTRIAS Y SECTORES

La teoría económica define una industria como un grupo de empresas que fabrica el mismo producto principal o, de forma más general, un grupo de empresas que fábrica productos que son sustitutivos entre sí. Este concepto de industria se puede ampliar a los servicios públicos mediante el concepto de sector.

Desde la perspectiva de la dirección estratégica resulta útil que los directivos de cualquier organización comprendan las fuerzas competitivas que actúan sobre las organizaciones y, entre ellas, en la misma industria o sector, puesto que esto determinará el atractivo de la industria y la forma en que las organizaciones individuales pueden competir. Puede permitir informar importantes decisiones sobre la estrategia del producto/mercado y si hay que abandonar o entrar en las industrias o sectores.

La convergencia se produce cuando industrias que anteriormente eran independientes empiezan a solaparse en cuanto a sus actividades, tecnologías, productos y consumidores. La convergencia puede deberse a la oferta, a las fuerzas del macroentorno, por la demanda, etc.

Fuentes de competencia: el modelo de las cinco fuerzas

Ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se desarrolló inicialmente como una forma para evaluar el atractivo (potencia de beneficio) de distintas industrias.

**Entrantes potenciales** (amenazas de entrada)

RIVALIDAD COMPETITIVA

**Proveedores** (poder de negociación)

**Sustitutivos** (amenaza de productos sustitutos)

**Compradores** (poder de negociación)

Cuando se utiliza este modelo para comprender las fuerzas competitivas, es esencial recordar:

* Hay que aplicarlo en el ámbito de las UEN. Esto se debe a que las organizaciones pueden tener diversas operaciones y actuar en distintos mercados
* La comprensión de estas relaciones entre las fuerzas competitivas y los motores clave en el macroentorno.
* Las 5 fuerzas no son independientes entre sí.
* El comportamiento competitivo puede intentar eliminar estas fuerzas, en vez de limitarse a acomodarse a las mismas.

**LA AMENAZA DE ENTRADA**

Dependerá del grado en que existan barreras de entrada. Estas barreras son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Deben considerarse como retrasos en la entrada, y no como barreras permanentes a determinados entrantes potenciales. Es posible que eviten la entrada de algunos entrantes potenciales pero no de otros, las barreras típicas son las siguientes:

* Las economías de escala
* El requisito de capital para la entrada
* El acceso a los canales de abastecimiento o distribución
* Lealtad de los consumidores o de los proveedores
* Experiencia
* Represalias esperadas
* La legislación o las acciones gubernamentales
* Diferenciación

**LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTIVOS**

La sustitución reduce la demanda de una determinada clase de productos porque los consumidores cambian entre cada alternativa, hasta el punto de que determinada clase de productos o servicios termina siendo obsoleta. Esto depende de que el producto sustitutivo ofrezca un beneficio o valor percibido superior. La sustitución puede adoptar diversas formas:

* Puede existir una sustitución de producto por producto
* Puede que se produzca una sustitución de la necesidad de un nuevo producto o servicio, lo que hace que el producto o servicio actual sea innecesario.
* La sustitución general se produce cuando los productos o servicios compiten por la renta disponible

**EL PODER DE LOS COMPRADORES Y LOS PROVEEDORES**

Conjuntamente, constituyen la red de valor en la que opera una organización.

El poder de los compradores será probablemente elevado cuando se cumplan algunas de las siguientes condiciones:

* Una concentración de compradores se da sobre todo si los volúmenes adquiridos por los compradores son elevados y/o la industria proveedora incluye a un elevado número de pequeños operadores.
* El costo de cambiar de proveedor es reducido o implica pocos riesgos.
* Existe una amenaza de que el proveedor sea adquirido por el comprador y/o que el comprador cree un negocio que compita con el del proveedor. Esto se denomina integración vertical hacia atrás y puede ocurrir si no se logran precios o calidades satisfactorias de los proveedores.

Es probable que el poder de los proveedores sea elevado cuando:

* Hay una concentración de proveedores en vez de una fuente de provisión fragmentada. Además, el poder de los proveedores aumenta si tienen una amplia gama de consumidores, lo que reduce su dependencia de un único consumidor.
* Los costos de cambiar de un proveedor a otro son elevados, tal vez debido a que los procesos de una organización dependan de los productos especializados de un determinado proveedor.
* Existe la posibilidad de que los proveedores compitan directamente con sus compradores (integración vertical hacia adelante) si no logran obtener los precios, y por lo tanto, los márgenes que quieren.

**RIVALIDAD COMPETITIVA**

Estas fuerzas competitivas generales determinarán la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores. Hay una serie de factores que afectan al grado de rivalidad competitiva de una industria o sector:

* El grado en que los competidores están equilibrados. Cuando los competidores son aproximadamente del mismo tamaño existe el peligro de que se produzca una intensa competencia cuando un competidor intenta predominar sobre el otro.
* Las tasas de crecimiento de la industria pueden afectar a la rivalidad. La etapa de desarrollo de una industria o sector es importante para el comportamiento competitivo. En situaciones de crecimiento una organización puede esperar lograr crecer mediante el crecimiento del propio mercado, por el contrario, cuando los mercados son maduros, el crecimiento debe lograrse quitando cuota de mercado a los competidores.
* Los costos fijos elevados en una industria, tal vez debido a la intensidad en capital, que pueden dar lugar a guerras de precios y a márgenes reducidos si la capacidad de la industria es superior a la demanda, porque es imprescindible utilizar las capacidad a plena capacidad.
* Cuando existen elevadas barreras de entrada en una industria, de nuevo es probable que exista un exceso de capacidad y, por consiguiente, una mayor competencia.
* De nuevo, la diferenciación puede ser importante.

La dinámica de la competencia

La **hipercompetencia** se produce cuando la frecuencia, la audacia y la agresividad de los movimientos dinámicos de los competidores se aceleran hasta crear una situación de desequilibrio constante y de cambio continuo. Mientras que la competencia en entornos de movimientos más lentos se centra fundamentalmente en la creación y el mantenimiento de ventajas competitivas que son difíciles de imitar, los entornos hipercompetitivos obligan a las organizaciones a admitir que las ventajas serán temporales. La competencia también puede perturbar el statu quo de forma que nadie es capaz de mantener una ventaja a largo plazo en nada. Así pues, la ventaja competitiva a más largo plazo se obtiene mediante una sucesión de movimientos con consecuencias a más corto plazo.

La *Hipercompetencia* se produce se produce cuando la frecuencia, la audacia y la agresividad de los movimientos dinámicos de los competidores se aceleran hasta crear una situación de desequilibrio constante y de cambio continuo.

COMPETIDORES Y MERCADOS

En una industria determinada puede haber muchas empresas y cada una de ellas tiene distintas capacidades y compite en función de distintas variables. Este es el concepto de grupos estratégicos. Pero la competencia se produce en mercados que no están confinados a los límites de una industria y es casi seguro que se producirán importantes diferencias en cuanto a las expectativas de los distintos grupos de consumidores. Este es el concepto de segmentos de mercado. La relación entre ambas cuestiones deriva de entender lo que los consumidores valoran.

Grupos estratégicos

Son organizaciones dentro de una industria o sector con características estratégicas parecidas, que aplican estrategias parecidas o que compiten utilizando las mismas variables.

Estas características son distintas de las de otros grupos estratégicos en la misma industria o sector. Puede haber muchas características diversas que diferencian a los distintos grupos estratégicos, pero se pueden agrupar en dos grandes categorías:

1. El alcance de las actividades de una organización
2. El compromiso de los recursos.

Este concepto resulta útil de diversas maneras:

* Ayuda a comprender quiénes son los competidores más directos de una organización en particular.
* Plantea la cuestión de la probabilidad de que una organización pase de un grupo estratégico a otro.
* Ayuda a identificar las oportunidades y amenazas potenciales de las organizaciones.

Segmentos del mercado

Un segmento del mercado es un grupo de consumidores que tiene necesidades parecidas, distintas a las necesidades de los consumidores de otras partes del mercado.

El concepto de segmento de mercado debe recordar a los directivos varias cuestiones importantes:

* **Las necesidades de los consumidores** pueden variar por toda una serie de razones. Teóricamente, cualquiera de estos factores podría utilizarse para identificar segmentos de mercado. Sin embargo, en términos prácticos resulta importante saber cuáles son los criterios de segmentación más importantes de un determinado mercado.
* **Cuota de mercado relativa** (la cuota respecto a la de los competidores) en un segmento de mercado es una consideración importante. Las organizaciones que han logrado una mayor experiencia atendiendo a determinado segmento de mercado no sólo deberían generar menos costos para atenderlo, sino que tendrían que haber construido relaciones difíciles de romper.
* Los métodos con que se pueden **identificar y atender** los segmentos del mercado dependerán de una serie de tendencias en el entorno empresarial.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **TIPO DE FA CTOR** | **MERCADOS DE CONSUMO** | **MERCADOS INDUSTRIALES** |
| **CARACTERISTICAS DE LAS PERSONAS/ORGANIZACIONES** | Ingresos-edad-sexo-localización-estilo de vida | Industria-localidad-tamaño-tecnología-rentabilidad |
| **COMPRA/SITUACIÓN DE USO** | Tamaño de la compra-lealtad a la marca/producto-utilización prevista-comportamiento de compra- | Aplicación-importancia de la compra-Volumen-frecuencia de compra-procedimiento de compra-criterios de elección-canal de distribución. |
| **NECESIDADES Y PREFERENCIAS DE LAS CARACT. DE LOS PROD. POR PARTE DE LOS USUARIOS** | Preferencia por el precio, la calidad o marca- características deseadas | Calidad- si se adecua a la especificación- rendimiento del producto |

Identificación del consumidor estratégico

El consumidor estratégico es la persona (o personas) a quien se dirige fundamentalmente la estrategia porque es quien más influencia tiene en la elección de los bienes o servicios que se adquieren.

Salvo que se tenga claro quién es el consumidor estratégico, lo más probable es que se termine analizando y atendiendo a la persona equivocada. Es necesario comprender qué es lo que valora el consumidor estratégico como punto de partida para la estrategia.

Cómo se comprende lo que valoran los consumidores: factores críticos del éxito

Los factores críticos del éxito (FCE) son aquellas características de los productos que son particularmente valoradas por un grupo de consumidores y, por tanto, aquellas en las que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a la competencia.

* Los valores que se dan por sentado se tratan de **características umbral del producto**, que se espera que ofrezca cualquier proveedor del segmento.
* **Los factores considerados como importantes** para los consumidores determinarán la preferencia del proveedor (de entre los proveedores que satisfacen los requisitos umbral). Desde el punto de vista de los proveedores potenciales estos serán los factores críticos del éxito. **Reputación, servicio post-venta, prueba**s
* Las fortalezas de una empresa pueden no ser los factores más valorados por los consumidores, mientras que las de otra pueden tener un mejor ajuste.
* Esto ofrece un vínculo con las cuestiones sobre la **capacidad estratégica**, la empresa tiene que analizar si va a intentar cambiar sus recursos para mejorar el servicio al consumidor y la entrega. Alternativamente, podría centrarse en otros segmentos distintos de mercado en los que los consumidores valoren más las características técnicas.

El mensaje clave es la importancia de ver el valor desde la perspectiva del consumidor. Aunque puede ser una afirmación evidente, en la práctica no resulta fácil, por diversos motivos:

* Es posible que las organizaciones no sean capaces de comprender los complejos y variados comportamientos que observan en sus mercados.
* Es posible que las organizaciones no tengan claro quién es el consumidor estratégico.
* A menudo se define el valor del producto o servicio de forma interna por grupos de profesionales y no se ponen a prueba entre los consumidores o clientes.
* El concepto que tienen los consumidores del valor cambia a lo largo del tiempo, ya sea porque obtienen más experiencia o porque las nuevas ofertas competitivas ofrecen más valor.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Vacíos estratégicos

Un vacío estratégico es una oportunidad del entorno competitivo que no está siendo totalmente explotada por los competidores. Los directivos pueden empezar a identificar oportunidades para lograr una ventaja competitiva de la siguiente manera:

**Oportunidades en las industrias de los sustitutivos**

Las organizaciones tienen que afrontar la competencia de las industrias que están fabricando productos sustitutivos. Pero la sustitución también ofrece oportunidades. Para poder identificar vacíos es necesario hacer una valoración realista de los méritos relativos de los productos/tecnologías desde la perspectiva del consumidor.

**Oportunidades en otros grupos estratégicos o espacios estratégicos**

También es posible identificar oportunidades fijándose en los distintos grupos estratégicos, sobre todo si los cambios del macroentorno hacen que los nuevos espacios de mercado sean económicamente viables

**Oportunidades en la cadena de compradores**

El usuario es una de las partes interesadas, pero es posible que no haya comprado el producto por sí mismo. Puede haber otros agentes que influyen en la decisión de compra. Es importante destacar que cada una de estas partes puede valorar distintas facetas del producto o servicio. Al analizar quién es el comprador más rentable, la organización puede cambiar su planteamiento sobre el mercado y dirigir sus esfuerzos de promoción y ventas a esos compradores con la intención de crear nuevos consumidores estratégicos.

**Oportunidades de productos y servicios complementarios**

Esto implica tener en cuenta el valor potencial de los productos y servicios complementarios.

Oportunidades en nuevos segmentos del mercado

La búsqueda de nuevos segmentos de mercado puede ofrecer oportunidades pero es posible que haya que cambiar las características del producto/servicio

**Oportunidades a lo largo del tiempo**

Para predecir el impacto de los cambios en el macroentorno o en el entorno competitivo, es importante analizar cómo van a afectar al consumidor.

DAFO

El análisis DAFO resume las cuestiones clave del entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia.

El objetivo consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar las amenazas o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial.

CAPÍTULO 3: CAPACIDAD ESTRATÉGICA

INTRODUCCIÓN

Las estrategias de éxito también dependen de que la organización tenga la capacidad estratégica interna necesaria para la supervivencia y el éxito.

El desarrollo de la estrategia puede deberse a oportunidades que han surgido en un entorno cambiante. A veces se conoce como la búsqueda de un ajuste estratégico, que es un desarrollo que implica el cambio de las capacidades estratégicas internas para ajustarse mejor a distintas oportunidades.

La capacidad estratégica de una organización puede constituir la vanguardia del desarrollo estratégico. Se pueden crear nuevas oportunidades extendiendo y explotando capacidades, ya sea de una forma que los competidores encuentren difíciles de imitar, ya sea creando nuevas oportunidades en el mercado, o ambas.

Si una organización quiere lograr una ventaja competitiva respecto a las demás, lo podrá hacer porque tiene capacidades que las demás no tienen o no podrán obtener con facilidad. Estas capacidades pueden ser los recursos que tiene la organización. También pueden ser la forma en que se utilizan estos recursos y que se conoce como competencias de la organización.

El enfoque de recursos y capacidades de la estrategia es la ventaja competitiva de una organización que se explica por la particularidad de sus competencias distintivas.

FUNDAMENTOS DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA

La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar.

Recursos y competencias

Los recursos tangibles son los activos físicos de una organización, como la fábrica, la mano de obra y su financiación.

Los recursos intangibles son activos inmateriales, como la información, la reputación y el conocimiento.

Se pueden analizar los recursos de una organización en función de las siguientes categorías:

1. Recursos físicos: como el número de máquinas, edificios o capacidad de producción de la organización. La naturaleza de estos recursos, su antigüedad, condición, capacidad y localización, determinaran la utilidad de los mismos.
2. Recursos financieros: el capital, la tesorería, los deudores y acreedores, los proveedores de dinero.
3. Recursos humanos: el número y composición del personal de la organización.
4. Capital intelectual: patentes, marcas, los sistemas de negocio y las bases de datos sobre los clientes.

Las acciones de la organización (cómo utiliza y organiza los recursos) son al menos tan importantes como los recursos que posee.

La eficiencia y eficacia de los recursos físicos o financieros, o del personal de una organización, no depende únicamente de su existencia sino de cómo se gestionen, de la cooperación entre las personas, de su capacidad de adaptación, de su capacidad de innovación, de las relaciones con los consumidores y proveedores, y de la experiencia y aprendizaje sobre lo que funciona y lo que no funciona.

El término competencia se utiliza para hacer referencia a las actividades y procesos por los que una organización estructura sus recursos de forma eficaz.

Para comprender la capacidad estratégica, el énfasis no se pone únicamente en que los recursos existan, sino en cómo se utilizan.

Capacidades umbral

Son aquellas capacidades esenciales para que la organización sea capaz de competir en determinado mercado. Se debe hacer una distinción entre las capacidades (recursos o competencias) que constituyen un nivel umbral y aquellas que pueden ayudar a la organización a lograr una ventaja competitiva. Los interrogantes son:

* ¿Cuáles son los recursos umbral necesarios para respaldar determinadas estrategias? Si una organización no posee estos recursos, será incapaz de satisfacer los requisitos mínimos de los consumidores y entonces, incapaz de seguir existiendo.
* ¿Cuáles son las competencias umbral necesarias para organizar los recursos de forma que se satisfagan los requisitos de los clientes y se respalden determinadas estrategias?

Otras cuestiones importantes:

* Los niveles umbral de la capacidad cambiarán, y normalmente aumentarán a lo largo del tiempo, a medida que cambien los factores críticos del éxito y a través de las actividades de los competidores y los nuevos entrantes. Por tanto, existe la necesidad de revisar y mejorar continuamente esta base de recursos y competencias solo para seguir en el negocio.
* Uno de los retos que tienen que superar las empresas es la elección que les conduzca a lograr un nivel de capacidad umbral suficiente para los distintos tipos de clientes.
* Un problema para las organizaciones establecidas es el exceso de capacidades que pueden experimentar a medida que se van produciendo cambios paulatinos en el entorno empresarial. A no ser que la organización sea capaz de deshacerse de esos recursos o competencias redundantes, puede resultarse imposible liberar suficientes fondos para invertir en los nuevos recursos o competencias que se necesitan, por lo que sus costes serán demasiado elevados.
* El nivel umbral requerido probablemente implicará la necesidad de disponer de recursos y competencias complementarios. No tiene sentido disponer de los niveles umbral en términos de recursos si no se tienen los niveles umbral en términos de competencias.

Recursos únicos y competencias nucleares

Aunque las capacidades umbral tienen una importancia fundamental, no crea de por sí una ventaja competitiva. Es más probable que la ventaja competitiva se cree y mantenga si la organización tiene capacidades distintivas o únicas que los competidores no pueden imitar.

Los **recursos únicos** son aquellos recursos que sostienen de forma crítica la ventaja competitiva y que los demás no pueden imitar u obtener.

Sin embargo, es más probable que una organización sea capaz de lograr una ventaja competitiva porque tiene competencias distintivas o nucleares.

Las competencias nucleares son las actividades y los procesos que se utilizan para organizar los recursos de forma que se logre una ventaja competitiva que los demás no pueden imitar u obtener.

Para sobrevivir y prosperar, una organización tiene que abordar los retos del entorno. Tiene que ser capaz de estar al nivel de los factores críticos del éxito. La capacidad estratégica para conseguirlo depende de los recursos y de las competencias que tenga. Estos recursos y competencias pueden alcanzar un nivel umbral para que la organización sobreviva. El siguiente reto consiste en lograr una ventaja competitiva. Esto exige tener capacidades estratégicas que los competidores tengan dificultad para imitar u obtener. Estas capacidades pueden ser recursos únicos pero es más probable que se trate de las competencias nucleares de la organización.

EFICIENCIA EN COSTOS

Una capacidad estratégica importante en cualquier organización consiste en garantizar que se logre y mejore continuamente la eficiencia en costos. Esto implica tanto tener los recursos adecuados como las competencias para gestionar los costos. Para muchas organizaciones en muchos mercados se está convirtiendo en una capacidad estratégica umbral por dos motivos:

1. Los consumidores no valoran las características de un producto a cualquier precio.
2. La rivalidad competitiva exigirá continuamente que se reduzcan los costos porque los competidores estarán intentando reducir los suyos.

La eficiencia en costos depende de una serie de determinantes:

* Economías de escala
* Costos de aprovisionamiento
* Diseño de producto/ proceso
* Experiencia

CAPACIDADES PARA OBTENER UNA VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Valor de las capacidades estratégicas

Es importante destacar que una organización que quiere lograr una ventaja competitiva debe satisfacer las necesidades y expectativas de sus consumidores. No tiene sentido tener capacidades que no son valiosas para el consumidor, las capacidades estratégicas deben ser capaces de ofrecer lo que el consumidor valora en cuanto al producto o servicio.

Rareza de las capacidades estratégicas

No se puede lograr una ventaja competitiva si la capacidad estratégica de la organización es la misma que la de las demás. Sin embargo, es posible que un competidor tenga la capacidad única o rara que ofrezca una ventaja competitiva. Esta capacidad podría venir dada por recursos únicos.

La ventaja competitiva también podría deberse a competencias raras como años de experiencia en, por ejemplo, la gestión de una marca o la creación de relaciones con consumidores clave, o tal vez en la forma en que un negocio global ha aprendido a trabajar en armonía entre las distintas partes.

* La rareza puede depender de quien posee la competencia y de la facilidad con que se puede transferir. Una ventaja más duradera puede encontrarse en las competencias de la organización para reclutar, formar, motivar y recompensar a estos individuos excepcionales, de forma de asegurar que no van a desertar a favor de los competidores.
* Una organización puede haberse asegurado un acceso preferente a los consumidores o proveedores, tal vez tras superar un proceso de autorización o ganando una licitación.
* Algunas competencias son dependientes de la situación y no son transferibles, porque solo ofrecen valor si se utilizan en determinada organización. También puede darse el caso de que los costos de transferir las competencias de una organización a otra sean demasiado elevados.
* Algunas veces, las organizaciones existentes tienen una ventaja debido a los costos hundidos que ya han sido amortizados y que, por tanto, permiten que la organización opere con un costo general significativamente inferior.

Solidez de las capacidades estratégicas

El criterio de solidez se describe a veces como una no inimitabilidad.

No es normal que se pueda explicar la ventaja competitiva por las diferencias en recursos tangibles, puesto que, con el tiempo, es posible imitarlos o adquirirlos. La ventaja provendrá probablemente de la forma en que se organicen los recursos para crear competencias en las actividades de la organización. Por tanto, se trata de vincular conjuntos de competencias. Las competencias nucleares serán probablemente las actividades o procesos vinculados en los que se aplican los recursos de tal manera que se logra una ventaja competitiva. Las competencias nucleares tienen que cumplir los siguientes criterios:

* Deben estar relacionadas con una actividad o proceso que sostiene el valor de las características del producto o servicio, desde la perspectiva del consumidor (u otras partes interesadas).
* Las competencias deben llevar a niveles de rendimiento que son significativamente mejores que los de los competidores.
* Las competencias deben ser sólidas, difíciles de imitar por parte de los competidores.

Hay diversas formas de cumplir estas condiciones:

**COMPLEJIDAD**

Es improbable que las competencias nucleares de una organización sean una actividad claramente definida. Es más probable que las competencias nucleares estén relacionadas con un conjunto de actividades y procesos que, juntos, ofrecen valor para el consumidor.

Es importante la complementariedad externa de las competencias. Las empresas pueden hacer que sea difícil para otras imitar u obtener sus bases de ventaja competitiva desarrollando la ventaja competitiva en colaboración con el cliente. Así, crean una relación íntima en algunas facetas del negocio con el cliente, de forma que el cliente dependa de ella. Esto es lo que a veces se conoce como coespecialización.

**CULTURA E HISTORIA**

En la mayoría de las organizaciones es probable que estas competencias formen parte íntegra de su cultura. La coordinación entre diversas actividades se produce de forma natural. Relacionada con esta cultura, se encuentra la probabilidad de que las competencias se hayan desarrollado a lo largo del tiempo de determinada manera. Esta trayectoria histórica por la que van surgiendo competencias en una organización es, en sí, difícil de identificar e imitar. Esto es lo que se conoce como la dependencia de la trayectoria.

**AMBIGÜEDAD CAUSAL**

Otra razón por la que las competencias pueden ser sólidas es porque los competidores encuentran difícil identificar las causas y efectos que sostienen la ventaja de una organización. Esto es lo que se conoce como ambigüedad causal. La ambigüedad causal puede existir en dos formas distintas:

* Ambigüedad de las características
* Ambigüedad de los vínculos.

No sustituibilidad

La consecución de una ventaja competitiva sostenida implica también evitar el riesgo de sustitución. El ofrecer valor a los consumidores y el poseer competencias complejas, incorporadas a la cultura y ambiguas causalmente, puede significar que es muy difícil que otras organizaciones copien esas competencias. Sin embargo, la organización sigue corriendo el riesgo de que se produzca una sustitución, l sustitución puede hacerse de diversas formas:

* Podría hacerse respecto al modelo de las 5 fuerzas de la competencia, es posible que todo el producto o servicio sea la víctima de la sustitución.
* La sustitución puede producirse en un ámbito distinto al del producto o servicio. Se puede producir en el ámbito de las competencias.

En resumen, y desde la perspectiva basada en los recursos y capacidades, la ventaja competitiva sostenible puede alcanzarse en las organizaciones que tienen capacidades estratégicas que son:

1. Valiosas para los compradores
2. Raras
3. Sólidas
4. No sustituibles

Capacidades dinámicas

Se entiende la habilidad de una organización para desarrollar y cambiar las competencias de cara a satisfacer las necesidades de entornos que cambian rápidamente.

Es probable que las capacidades dinámicas tengan características formales e informales, visibles e invisibles.

En condiciones de mercados más dinámicos, la ventaja competitiva debe desarrollarse creando la capacidad de cambiar, innovar y aprender, creando la capacidad de disponer de una aptitud dinámica.

CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Es la experiencia colectiva y compartida acumulada en los sistemas, rutinas y actividades que se comparten en toda la organización.

DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA

Cadena de valor

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. Las actividades primarias están relacionadas con la creación o provisión de un producto o servicio y se pueden agrupar en 5 grandes áreas:

* La **logística interna**: hace referencia a las actividades relacionadas con la recepción, el almacenaje y la distribución de los factores productivos necesarios para desarrollar el producto o servicio. Incluye la gestión de los materiales, el control de los inventarios, el transporte, etc.
* Las **operaciones**: transforman los diversos factores productivos en el producto o servicio final: fabricación, montaje, embalaje, pruebas, etc.
* La **logística externa:** almacena, ordena y distribuye el producto a los consumidores. Para los productos tangibles, son las actividades relacionadas con los almacenes de productos finales, el mantenimiento de los productos, la distribución, etc. En el caso de los servicios, esta logística estará más relacionada con los sistemas de atracción de consumidores al servicio, si se trata de una localización fija.
* El **marketing y las ventas** ofrecen el medio por el que los consumidores/usuarios llegan a conocen el producto o servicio y son capaces de comprarlo. Esto incluye las actividades de administración de ventas, publicidad, ventas, etc. En los servicios públicos, las redes de comunicación que ayudan a los usuarios a acceder a determinados servicios suelen ser importantes.
* Los **servicios** incluyen todas aquellas actividades que aumentan o mantienen el valor de un producto o servicio, como la instalación, el mantenimiento, la formación y los componentes.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo. Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en 4 áreas:

* **Abastecimiento**: hace referencia a los procesos para adquirir los diversos recursos necesarios para las actividades primarias. Por tanto, se produce en muchas partes de la organización.
* **Desarrollo de la tecnología:** todas las actividades de valor tienen una tecnología, incluso si es meramente un saber hacer (know how). Las tecnologías clave puede estar relacionadas directamente con el producto (IyD, diseño de producto), con los procesos (el desarrollo de un proceso) o con un determinado recurso (por ejemplo, la mejora de las materias primas). Esta área es fundamental para la capacidad innovadora de la organización.
* **Gestión de los recursos humanos**: se trata de un área de particular importancia que trasciende a todas las actividades primarias. Se ocupa de aquellas actividades relacionadas con el reclutamiento, gestión, formación, desarrollo y retribución del personal de la organización.
* **Infraestructura**: los sistemas de planificación, financiación, control de calidad, gestión de la información, etc. son importante para el rendimiento de las actividades primarias de una organización. La infraestructura también se compone de las estructuras y rutinas de la organización que forman parte de su cultura

La red de valor

Es el conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarios para crear un producto o servicio.

No basta con fijarse únicamente en la posición interna de la organización, también depende de la calidad de los componentes de los proveedores y de la existencia de distribuidores. Algunas de las cuestiones clave que hay que abordar son las siguientes:

* Dónde se encuentran los costos y dónde se crea el valor.
* Qué actividades tienen una importancia crucial para su propia capacidad estratégica y cuáles son menos importantes.
* Dónde se encuentran las bolsas de beneficios. Las bolsas de beneficios se definen como los beneficios potenciales en las distintas partes de la red de valor.
* La decisión de fabricar o comprar en una determinada actividad o componente es esencial. Esta es la decisión de desafectación, contratación externa u “Outsourcing”.
* Quiénes pueden ser los mejores socios de las diversas partes de la red de valor y qué tipo de relaciones hay que desarrollar con cada socio.

Benchmarking

El Benchmarking es una técnica útil para comprender el rendimiento relativo de las organizaciones y poner en duda los supuestos que tienen los directivos sobre el rendimiento de su organización

La capacidad estratégica de una organización puede valorarse en términos relativos puesto que hace referencia a la capacidad de igualar y superar el rendimiento de los competidores. Hay distintas formas de comprender el rendimiento relativo. El benchmarking es un método muy utilizado para ver la posición relativa de la organización.

**TIPOS DE BENCHMARKING**

* **Benchmarking histórico**: es frecuente que las organizaciones comparen su rendimiento respecto a los años anteriores para identificar cualquier cambio significativo. Sin embargo, el riesgo que se corre es que se da lugar a ser demasiado complacientes, puesto que lo que realmente es importante es la mejora comparada con la de los competidores.
* **Benchmarking en la industria/sector**: el tener una idea sobre el rendimiento estándar puede lograrse fijándose en el rendimiento comparativo de otras organizaciones en el mismo sector industrial, o de proveedores de servicios públicos análogos. Se compara el rendimiento de las organizaciones de la misma industria o sector frente a un conjunto de indicadores de rendimiento. El riesgo general es que toda la industria puede estar teniendo un mal rendimiento y perdiendo competitividad frente a otras industrias que pueden satisfacer de distinta manera las necesidades de los consumidores. Otro riesgo es que las delimitaciones de las industrias están desapareciendo debido a la actividad competitiva y a la convergencia de las industrias.
* **Benchmarking respecto al mejor de su clase**: compara el rendimiento de una organización con el rendimiento del mejor de su clase, dondequiera que esté. No es un mera comparación está relacionado con quitarle a los directivos la idea de que las mejoras del rendimiento serán paulatinas debido a cambios incrementales de los recursos o las competencias, pues no es lo que constituye la realidad de la organizaciones del SXXI

En el caso de las organizaciones de servicios, la cuestión es que la mejora del rendimiento en un sector altera el nivel general de expectativas de los clientes sobre la velocidad de respuesta o la fiabilidad para todas las empresas privadas y organizaciones del sector público.

**EL VALOR DEL BENCHMARKING**

La importancia del benchmarking se encuentra en el impacto que pueden tener estas comparaciones sobre los comportamientos. También implica los siguientes riesgos:

* Provoca situaciones en las que se termina consiguiendo lo que se mide, y tal vez no fuera eso lo que se buscaba desde un punto de vista estratégico.
* El benchmarking compara los factores productivos (recursos) con los resultados, es importante recordar que no permitirá identificar la razón de un buen o mal rendimiento de la organización, puesto que el proceso no compara directamente las competencias.

Fortalezas y debilidades

El análisis FODA resumen las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia.

Un análisis FODA debería ayudar a centrar el análisis sobre las elecciones futuras ye l grado en que la organización es capaz de respaldar estas estrategias. Sin embargo, existen algunos peligros al realizar un análisis FODA. Los principales son los siguientes:

* Un análisis FODA puede dar lugar a listas muy largas de posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Sin embargo, lo que importa es tener claro qué es lo que realmente tiene importancia y qué es lo que tiene menos importancia.
* Existe el peligro de generalizar demasiado. El análisis FODA no debe sustituir a un análisis más riguroso y profundo.

GESTIÓN DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA

Lo que pueden hacer los directivos, aparte del diagnóstico, para gestionar y mejorar la capacidad estratégica de su organización, ya sea porque son incapaces de alcanzar los requisitos umbral, o porque han identificado posibles fuentes de una ventaja competitiva es:

1. Identificar las limitaciones de la gestión de las capacidades estratégicas
2. La extensión y la adición de capacidades
3. La gestión del personal para desarrollar capacidades
4. La creación de capacidades dinámicas.

CAPÍTULO 4: EXPECTATIVAS Y PROPÓSITOS

INTRODUCCIÓN

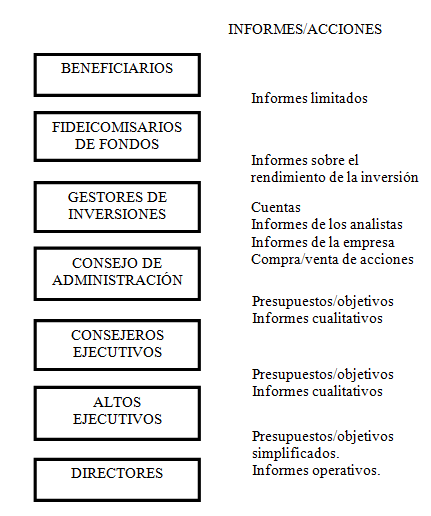
Hay 4 grandes tipos de expectativas, y cada una afecta a los propósitos de la organización en cierta medida:

* Las expectativas más fundamentales están relacionadas con a quién debería servir la organización y cómo deberían definirse la dirección y los propósitos de la organización. Este es el ámbito del gobierno corporativo y del marco institucional en el que se mueve la organización.
* A quién sirve, de hecho, la organización, no siempre coincide con a quién debería servir. Este problema se aborda a través del concepto de partes interesadas de la organización.
* Hay expectativas sobre qué propósitos debería tener la organización. Se trata de una cuestión ética relacionada con las expectativas de la sociedad en su conjunto. Tienen que ver con las expectativas sobre la responsabilidad social corporativa hacia las distintas partes interesadas. También tiene que ver con el comportamiento de los individuos en las organizaciones.
* Cuáles son los propósitos que, de hecho, reciben prioridad sobre los demás depende de una serie de factores en el contexto cultural en el que se encuentra la organización

GOBIERNO CORPORATIVO

Esto hace referencia a cómo debería funcionar una organización y a la distribución del poder entre las distintas partes interesadas.

La cadena de gobierno



El gobierno corporativo describe a quién tienen que servir la organización y cómo se deben tomar decisiones sobre los propósitos y prioridades de la misma. El gobierno corporativo se ha convertido en una cuestión de importancia creciente para las organizaciones por dos razones:

1. La necesidad de separar la propiedad y el control directivo de las organizaciones, lo que implica que la mayoría de las organizaciones tiene que operar dentro de una jerarquía, o cadena de gobierno.
2. Ha habido una creciente tendencia a que las organizaciones tengan una responsabilidad más visible y/o respondan, no solo a los propietarios y directivos de la cadena de gobierno, sino también a una serie de partes interesadas, incluyendo a la comunidad en general.

La cadena de gobierno ayuda a destacar algunas consideraciones importantes para los directivos cuando reflexionan sobre los propósitos y estrategias de la organización:

* Es probable que surjan conflictos de interés, tanto entre los distintos grupos de la cadena de gobierno como entre os gestores o directivos individuales cuando intentan equilibrar los distintos intereses.
* Una cuestión importante es la relativa a las responsabilidades de los directivos respecto a los accionistas. En el Reino Unido, el principio a seguir es que el consejo de administración también debe ser responsable de las relaciones con otras partes interesadas y tener en cuenta sus intereses.
* La responsabilidad ante las partes interesadas tiene una importante influencia sobre los procesos mediante los que se desarrollan las estrategias.
* Dentro de las organizaciones, el modelo del principal-agente se aplica a la forma en que se estructuran los objetivos, presupuestos y retribuciones.

El papel de los órganos de gobierno

La principal responsabilidad estatutaria del órgano de gobierno de una organización consiste en asegurarse de que la organización satisface los deseos y propósitos de los propietarios. En el sector privado, se trata del consejo de administración que trabaja en beneficio de los accionistas. En el sector público, el órgano de gobierno es responsable ante el brazo político del gobierno, posiblemente a través de alguna agencia intermediaria como un organismo de financiación.

**DISTINTAS ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD**

En el Reino Unido, EEUU y Australia, el capital social de las empresas tiende a estar tan repartido que el poder de los accionistas individuales está limitado, mientras que aumenta el de los intermediarios. En la mayoría de los demás países europeos, el capital social está menos distribuido y suele estar liderado por una minoría, tal vez la familia fundadora, instituciones financieras u otros intereses que, o bien actúan juntos, o utilizan mecanismos de protección como las acciones preferentes. Los consejos de administración están controlados muy de cerca por estos accionistas particulares.

**CÓMO FUNCIONAN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO**

Las distintas tradiciones generan distintas estructuras y composiciones en el consejo de administración. En el Reino Unido y en EEUU el consejo único suele incorporar tanto a consejeros ejecutivos como a consejeros no ejecutivos. El consejo de administración supervisa las actividades y los rendimientos de los directivos. Muchas organizaciones han adoptado una estructura de subcomité que permiten tener una participación más directa del consejo en el trabajo de los directivos de la organización.

En otros muchos países europeos predominan los consejos duales que, a veces, son un requisito legal.

La principal ventaja potencial de la forma dual de gobierno es el equilibrio con el poder de los directivos, que suele ser una característica de los consejos unitarios dominados por la dirección en EEUU y el Reino Unido, sobre todo cuando los consejeros no ejecutivos son débiles o ineficaces, o cuando no reciben suficiente información. Esta forma implica que los propósitos y estrategias de una organización están sujetos a una mayor consulta que en el caso habitual de las empresas estadounidenses y británicas. Esto puede provocar que la toma de decisiones sea más lenta.

En Japón, la composición del consejo se inclina en gran medida hacia los miembros ejecutivos.

En los servicios públicos, los órganos de gobierno suelen ser representativos de los accionistas clave.

* El éxito de la estrategia depende del contexto.
* Los modelos de gobierno más cerrados están siendo sometidos a presiones para cambiar debido a la creciente globalización de los mercados de capitales y a las fusiones y adquisiciones entre países.
* La combinación del papel del presidente y del consejero delegado sigue siendo una considerable diferencia entre las prácticas estadounidenses y las de la mayoría de los demás países.

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS SISTEMAS DE GOBIERNO**

|  |  |
| --- | --- |
| **MODELO ANGLOSAJÓN (ESTADOS UNIDOS, REINO UNIDO, ETC.)** | |
| **Fortalezas**   * Orientación dinámica al mercado * Inversión de capital fluida * Gran internacionalización | **Debilidades**   * Volatilidad * Visión a corto plazo * Estructuras de gobierno inadecuadas |
| **MODELO DEL RIN (ALEMANIA, SUIZA, AUSTRIA, HOLANDA)** | |
| **Fortalezas**   * Estrategia individual a largo plazo * Inversión de capital muy estable * Procedimientos de gobierno sólidos | **Debilidades**   * La internacionalización es más difícil * Falta de flexibilidad * Inversiones inadecuadas en nuevas industrias |
| M**ODELO LATINO (FRANCIA, ITALIA, ESPAÑA)** | |
| **Fortalezas**   * Estrategia industrial a largo plazo orientada por el Estado * Inversión de capital muy estable * Coherencia entre metas políticas, económicas y administrativas. | **Debilidades**   * Participación del gobierno * Falta de capital * Riesgo de colusión entre ejecutivos, consejeros, políticos y funcionarios |
| **MODELO JAPONÉS** | |
| **Fortalezas**   * Estrategia industrial a muy largo plazo * Inversión de capital estable * Gran actividad en el extranjero. | **Debilidades**   * Especulación financiera * Secretismo, procedimientos de gobierno a veces corruptos * Escasa responsabilidad. |

**CÓMO INFLUYEN LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA ESTRATEGIA**

El consejo de administración se debe ocupar de cómo se gestiona la estrategia en la organización. El consejo tiene dos grandes decisiones que pueden influir en la estrategia:

* La dirección estratégica puede delegarse por completo a la dirección, y el consejo recibirá y autorizará los planes/decisiones. En esta situación, el papel de administrador del consejo exige que haya procesos que garanticen que los propósitos y las estrategias no son capturadas por la dirección a expensas de otras partes interesadas.
* El consejo puede colaborar con la dirección en el proceso de dirección estratégica. Esto plantea muchos problemas prácticos relativos al tiempo y al grado de conocimiento de (sobre todo) los consejeros no ejecutivos para poder desempeñar su papel de esta manera.

Las implicaciones de la forma en que los consejeros participan en la estrategia de la organización son importantes:

* Debe ser patente que operan de forma independiente de la dirección de la empresa.
* Deben ser competentes para el escrutinio de las actividades de los directivos.
* Han de hacer tiempo para desempeñar su papel de forma adecuada.
* Serán las cuestiones delicadas las que diferenciarán a los consejos eficaces de los ineficaces y las que determinarán el éxito o fracaso de la estrategia.

**FORMAS DE PROPIEDAD**

El tipo de propiedad puede tener un efecto fundamental sobre los propósitos de una organización y sus estrategias.

* La cotización o no del capital social es una cuestión que se tienen que plantear las organizaciones privadas.
* La venta de todo o parte de la empresa puede ser recomendada por el consejo de administración de un negocio que tiene la responsabilidad de ofrecer a los accionistas un rendimiento sobre su inversión.
* Si los negocios se convierten en objetivo de las adquisiciones es posible que el consejo de administración decida que una oferta de ese tipo es más atractiva para los accionistas que los rendimientos que puede prometer el consejo para el futuro.
* La propiedad mutua ha sido la tradición en algunos sectores, por ejemplo, en las compañías de seguros y los organismos de crédito hipotecario.
* La ´privatización de los organismos del sector público ha sido un fenómeno que se ha producido en muchos países.

EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS

Las **partes interesadas** son aquellos grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende a su vez la organización. Instituciones financieras, consumidores, proveedores, accionistas y sindicatos.

Las partes interesadas externas pueden dividirse en tres tipos:

* Las partes interesadas del *entorno del mercado* como los proveedores, competidores, distribuidores, accionistas y la cadena de gobierno. Estas partes interesadas tienen una relación económica con la organización e influyen en el proceso de creación de valor como miembros de la red de valor.
* Las partes del *entorno socio-político*, como los responsables políticos, los legisladores, las agencias gubernamentales, que influirán sobre la legitimidad social de la estrategia.
* Las partes del *entorno tecnológico*, como los agentes tecnológicos clave, las agencias de certificación y los propietarios de las tecnologías competitivas que influyen sobre la difusión de nuevas tecnologías y sobre la adopción de normas en la industria.

Puesto que las expectativas de los grupos de partes interesadas son distintas, es bastante normal que existan conflictos sobre la importancia o necesidad de muchas facetas de la estrategia.

Mapa de las partes interesadas

Identifica las expectativas y el poder de las partes interesadas y ayuda a comprender las prioridades políticas. Se destacan dos cuestiones:

El interés de cada grupo de partes interesadas para impregnar sus expectativas en los propósitos de la organización y en su elección de determinadas estrategias.

Si las partes interesadas tienen el poder necesario para conseguirlo.

**MATRIZ DE PODER/ INTERÉS**

Pretende describir el contexto político en el que se va a desarrollar una estrategia individual. Clasifica a las partes interesadas en función de su poder y el grado en el que pueden mostrar un interés por respaldar u oponerse a determinada estrategia. El que las estrategias sean aceptables para los jugadores clave (D) tiene una importancia primordial. Las cuestiones más difíciles están relacionadas con las partes interesadas del segmento C(los accionistas institucionales). Puede haber una situación desastrosa cuando no se valora suficientemente el grado de interés de dichos accionistas y se trasladan repentinamente al segmento D, frustrando la adopción de una nueva estrategia. Se puede afirmar que es parte de la responsabilidad de los estrategas o directivos en elevar el grado de interés de las partes interesadas poderosas como los accionistas institucionales. Las organizaciones pueden satisfacer las expectativas de las partes interesadas del segmento B ofreciendo información. Éstas partes interesadas pueden ser aliadas de una importancia crucial para influir sobre las actitudes de las partes interesadas más poderosas, por ejemplo, ejerciendo presión política.

Situaciones que el mapa de las partes interesadas ayuda a comprender mejor:

Si los actuales niveles de interés/poder de las partes interesadas reflejan adecuadamente el marco del gobierno corporativo en el que se mueve la organización.

Quienes son los principales bloqueadores y facilitadores de una estrategia.

Si es deseable y/o factible que se vuelvan a posicionar algunas partes interesadas.

El mantenimiento del grado de interés o de poder de algunas partes interesadas clave puede ser esencial.

Los grupos de partes interesadas no suelen ser homogéneos sino que incluyen diversos subgrupos que tienen distintas expectativas y poder.

La mayoría de los grupos de partes interesadas están compuestos por un gran número de individuos (como los clientes o los accionistas) y por tanto se puede pensar que el grupo es independiente, en gran medida, de las expectativas individuales dentro del grupo.

Debe diferenciarse entre el cargo y el individuo que actualmente desempeña ese cargo.

Poder

El poder es el mecanismo por el que las expectativas influyen sobre los propósitos y estrategias. El poder es la capacidad de los individuos o grupos de persuadir, inducir o coercer a otros para seguir determinados cursos de acción. Éste es el mecanismo por el que un conjunto de expectativas dominara el desarrollo estratégico o buscara el compromiso de otros.

Indicadores de poder: son señales visibles de que las partes interesadas han sido capaces de explotar una o más fuente de poder. Hay cuatro indicadores útiles del poder: el status del individuo grupo; el control de los recursos, la representación de los cargos de poder y los símbolos del poder.

La distribución del poder variara en función de la estrategia particular que se esté analizando.

**Indicadores de las partes interesadas externas**:

El estatus de una parte interesada externa puede inferirse habitualmente de la velocidad con la que le responde la empresa.

La dependencia de los recursos en cuanto al tamaño relativo de la participación en el capital o en los préstamos, o la proporción de la facturación de la empresa con un único cliente en particular.

Los símbolos también son pistas valiosas sobre el poder.

|  |  |
| --- | --- |
| **FUENTES DE PODER** | |
| Dentro de las organizaciones | Para las partes interesadas externas |
| Jerarquía (poder formal)  Influencias (poder informal)  Control de los recursos estratégicos  Posesión de conocimientos y habilidades  Control del entorno humano  Participación en la aplicación de la estrategia | Control de los recursos estratégicos  Participación en la aplicación de la estrategia  Posesión de conocimientos o habilidades  Mediante vínculos internos |
| **INDICADORES DE PODER** | |
| Dentro de las organizaciones | Para las partes interesadas externas |
| Estatus  Control de los recursos  Representación  Símbolos | Estatus  Dependencia de los recursos  Acuerdos de negociación  Símbolos |

ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Cuáles son las expectativas que tiene la sociedad de las organizaciones y como afectan a los propósitos de una organización. Éste es el ámbito de la ética empresarial en el que se pueden distinguir tres niveles:

A nivel macro, hay cuestiones relativas al papel de las empresas y de otras organizaciones en cuanto a la organización nacional e internacional de la sociedad. Las expectativas van desde el extremo de la libertad de empresa y “**laissez faire**” (Dejar hacer en francés) hasta de las organizaciones como agentes activos que conforman la sociedad. La postura ética general de una organización, que hace referencia al grado en el que una organización superará sus obligaciones mínimas respecto a sus partes interesadas y al conjunto de la sociedad.

La responsabilidad social de la empresa hace referencia a las formas específicas en que una organización irá más allá de sus obligaciones mínimas definidas por la normativa y el gobierno corporativo, y como se van a reconciliar las exigencias conflictivas de las distintas partes interesadas.

Desde el punto de vista individual hace referencia al comportamiento y a las acciones de los individuos que forman parte de las organizaciones.

La postura ética

Es el grado en que una organización superará sus obligaciones mínimas para con sus partes interesadas y la sociedad en su conjunto.

El primer tipo representa una postura extrema por la que las organizaciones adoptarán el planteamiento de que la única responsabilidad del negocio son los intereses a corto plazo de los accionistas. Es responsabilidad del gobierno prescribir mediante la legislación y la normativa, las limitaciones que la sociedad decide imponer a los negocios en su búsqueda de la eficiencia económica. Hay algunas acciones sociales que se puede justificar en términos de la mejora de la rentabilidad a corto plazo, por ejemplo, si se impusieran obligaciones sociales como requisito previo para obtener un contrato.

El segundo tipo es el reconocimiento del beneficio financiero a largo plazo para el accionista, derivado de las buenas relaciones con otras partes interesadas. La justificación de la acción social es que la reputación de la organización es importante para su éxito financiero a largo plazo. Las organizaciones no sólo tienen responsabilidades hacia sus accionistas sino también en cuanto a sus relaciones con otras partes interesadas. Una consecuencia es que los plazos temporales para el desarrollo de la estrategia pueden alargarse cuando se tienen en cuenta los intereses de estas partes interesadas.

La tercera postura ética es que los intereses y expectativas de las partes interesadas deberían incorporarse más explícitamente en los propósitos de la organización y en sus estrategias. Éste grupo afirma que el rendimiento de una organización debería medirse de forma muy diversa y no únicamente en función de factores financieros. Las organizaciones que pertenecen a esta categoría requieren más tiempo para desarrollar sus nuevas estrategias, ya que tienen el compromiso de hacer amplias consultas a las partes interesadas y de resolver las difíciles elecciones políticas entre las expectativas conflictivas de las partes interesadas.

Las organizaciones tienen propósitos relacionados en cuanto a cómo se conforma a la sociedad, y las consideraciones financieras se consideran de importancia secundaria o simplemente una limitación. El grado viable de esta postura ética depende de cuestiones relativas a la normativa, el gobierno corporativo y la responsabilidad. Es evidente que es más fácil que una organización no cotizada opere de esta manera.

Responsabilidad social de la empresa

Se ocupa de la forma en que una organización supera sus obligaciones mínimas para con sus partes interesadas especificadas en la normativa y en el gobierno corporativo. Debe diferenciar las partes interesadas contractuales (como los consumidores, empleados o proveedores) que tienen una relación legal con organización, y las partes interesadas de la comunidad (las comunidades locales, a los consumidores en general y los grupos de presión) que no reciben la misma protección legal que el primer grupo. Por tanto, las políticas de responsabilidad social de la empresa tendrán una importancia particular para estas partes interesadas en la comunidad.

El papel de los individuos y de los directivos

Puesto que el desarrollo de la estrategia puede ser un proceso muy político, los directivos pueden encontrar auténticas dificultades para imponer y mantener esta posición de integridad. Existe un conflicto potencial para los directivos entre las estrategias que mejor favorecen a sus propios intereses profesionales y las estrategias que favorecen a los intereses a largo plazo de su organización y a sus accionistas.

CONTEXTO CULTURAL

La cultura de la organización como los supuestos y creencias básicos, que son compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas. Así pues, las expectativas y las estrategias están arraigadas en una experiencia colectiva (del grupo y la organización) y se reflejan en las rutinas que se van acumulando a lo largo del tiempo en la organización. La cultura son los comportamientos colectivos y las estrategias de una organización que se pueden ver como el resultado de los supuestos, comportamientos y rutinas colectivos que se dan por sentados en la organización. Los supuestos y comportamientos de los individuos y de las organizaciones también se ven afectados por los supuestos y comportamientos de las partes del entorno empresarial con las que esos individuos y la organización tienen relaciones. Estas partes se denominan marcos de referencia culturales.

Cultura nacional y cultura regional

El contexto cultural nacional afecta directamente a las expectativas de las partes interesadas. Las organizaciones que se mueven en el ámbito internacional tienen que superar el problema de los muy diferentes estándares y expectativas de los diversos países en los que actúan.

Puede ser necesario identificar importantes culturas subnacionales (regionales). Algunas cuestiones pueden variar significativamente en función de las distintas regiones. Suelen existir grandes diferencias también entre el medio rural y el medio urbano.

También se están desarrollando cuestiones relativas a la cultura supranacional que supera el ámbito de un único país.

Ámbito supraorganizacional

Es una comunidad de organizaciones con un sistema significativo común en el que las participantes se relacionan con más frecuencia entre sí que con las de fuera de ese ámbito. Las organizaciones que se encuentran dentro de un mismo ámbito tienden a compartir un entorno empresarial con una tecnología dominante, la misma normativa, educación y formación. A su vez, esto puede implicar que tienden a operar en torno a normas y valores comunes. El ámbito supra organizacional está conformado tanto por las organizaciones que se encuentran en él como por los supuestos que todos aceptan. Ese conjunto de supuestos se denomina receta.

Una receta es un conjunto de supuestos compartidos en el seno de un ámbito supraorganizacional sobre los propósitos de la organización y un conocimiento compartido sobre cómo se dirigen las organizaciones. Estas influencias culturales pueden presentar ventajas al ofrecer unas normas comunes y una coherencia entre los distintos proveedores individuales. El riesgo es que los directores terminen institucionalizados y no sean capaces de aprender las lecciones que se pueden obtener fuera de su ámbito.

La legitimidad es una influencia importante sobre los propósitos y estrategia de una organización. La legitimidad hace referencia a la satisfacción de las expectativas dentro de un ámbito supra organizacional en cuanto a sus supuestos, comportamientos y estrategias. Las estrategias pueden depender de que se tenga legitimidad de diversas maneras. Por ejemplo mediante normativas, las expectativas normativas, lo que se da por sentado que es adecuado. Las organizaciones tienden a imitar las estrategias de las otras. Existirán diferencias en cuanto a las estrategias de las distintas organizaciones, pero siempre dentro de los límites de la legitimidad.

Cultura organizacional

La cultura de la organización como cuatro etapas:

* Suele ser fácil identificar los valores de una organización, suelen estar escritos en las declaraciones sobre la misión, los objetivos o las estrategias de la organización. Se transmiten desde la alta dirección a través de un proceso de socialización.
* Las creencias son más específicas, son cuestiones sobre las que las personas de la organización pueden hablar y expresarse.
* Los comportamientos son la forma cotidiana en que funciona la organización y pueden ser vistos por la gente tanto dentro como de fuera de la organización.
* Los supuestos que se dan por sentados constituyen el centro de la cultura de una organización. Son los aspectos de la vida de la organización que la gente encuentra difíciles de identificar y explicar. Es una manifestación de la cultura. El paradigma es el conjunto de supuestos que se dan por sentados y que son comunes en una organización.

La red cultural

Incluso cuando la estrategia y los valores de la organización están por escrito, los supuestos subyacentes que pueden constituir el paradigma sólo se hacen patentes en la forma en que la gente se comporta en su día a día. La red cultural es una representación de los supuestos que se dan por sentado, o el paradigma, de una organización y de las manifestaciones en la conducta de la cultura de la organización.

* Los comportamientos rutinarios de los miembros de la organización, tanto en el interior como frente a las personas ajenas a la organización, constituyen la forma en que hacemos las cosas aquí en el día a día. También representan lo que se da por sentado sobre cómo deben hacerse las cosas, lo que puede ser exactamente difícil de cambiar.
* Los rituales de la vida de la organización son las actividades concretas o acontecimientos especiales que utiliza la organización para poner el énfasis en lo que particularmente importante.
* Las historias que cuenta el personal de una organización a las personas de fuera de la organización y a los recién contratados, describen el presente y la historia de la organización y también destacan acontecimientos y personalidades importantes. Es un medio para decirle a la gente que es lo que se considera importante en la organización.
* Los símbolos constituyen una rápida representación de la naturaleza de la organización. La disposición formal de la oficina, los privilegios de los distintos niveles directivos, la forma en que la gente se dirige a una u otra persona. El tipo de lenguaje utilizado. Muchos elementos de la red son símbolos, en cuanto que transmiten mensajes más allá de su propósito funcional. Las rutinas, los sistemas de control y las recompensas y las estructuras son simbólicas.
* Las estructuras de poder también influirán probablemente sobre los supuestos claves. Los grupos más poderosos de una organización tendrán probablemente una estrecha relación con los supuestos y creencias esenciales.
* Los sistemas de control, los sistemas devaluación y recompensa, enfatizan lo que se considera que es importante supervisar el organización. Los sistemas de recompensas tienen una importante influencia sobre los comportamientos, pero también pueden constituir una barrera para el éxito de las nuevas estrategias.
* La estructura de la organización refleja las relaciones de poder y cuáles son las relaciones y los cargos importantes. En las estructuras mecánicas formales la estrategia es responsabilidad de la alta dirección. En las estructuras con un elevado grado de descentralización puede darse más importancia a la colaboración que la competencia.
* El paradigma de una organización engloba y refuerza los comportamientos observados en los demás elementos de la red cultural.

COMUNICACIÓN DE LOS PROPOSITOS DE LA ORGANIZACION

Valores corporativos

Los valores nucleares de la organización se tratan de principios que guían las acciones de una organización. Existen inconvenientes en las declaraciones públicas de los valores empresariales si una organización demuestra reiteradamente que no los aplica en la práctica. Aunque los valores nucleares suelen ser una expresión de la forma en que la organización se comporta, hay otros valores corporativos que la organización aspira a alcanzar. En muchas organizaciones también hay valores corporativos que son mínimos básicos (umbral) que deben suscribir todas las partes interesadas.

Declaraciones de la misión

La declaración de la misión es una declaración de la dirección y el propósito general de una organización. Es una expresión de su razón de ser.

Objetivos

Los objetivos son declaraciones de los resultados concretos que se quieren conseguir. Suelen expresarse en términos financieros. Puede ser una expresión de los niveles deseados de ventas o beneficios. Pero las organizaciones también tienen objetivos en función del mercado (cuota de mercado). Los objetivos no son útiles a no ser que se puedan medir y alcanzar, es decir que sean objetivos cerrados. Puede haber algunos objetivos que son importantes pero que resulta difícil cuantificar o expresar en términos mensurables. Un problema recurrente de los objetivos es que los directivos y los empleados están más abajo de la jerarquía no tienen claro cómo contribuye su trabajo cotidiano a la consecución de los objetivos de los niveles superiores.

Unidad 5.La elección estratégica

ESTRATEGIAS EN EL ÁMBITO DE LA UNIDAD DE NEGOCIO

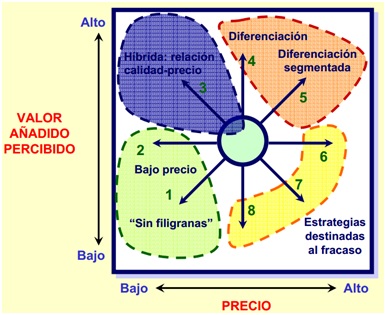
IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

Una unidad estratégica de negocio es una parte de la organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes y servicios que se distingue del de otra unidad estratégica de negocio.

Hay dos criterios:

* Los criterios externos para identificar a las unidades estratégicas de negocio se centran en la naturaleza del mercado de las distintas partes de la organización. Dos partes de una organización sólo pueden ser consideradas como integrantes de la misma unidad estratégica de negocio si se dirigen a mismo tipo de cliente, a través de los mismos tipos de canales y con competidores parecidos.
* Los criterios internos pariente identificar a las unidades estratégicas de negocio se centran en la naturaleza de la capacidad estratégica de una organización: sus recursos y competencias. Dos partes de una organización integrarán la misma unidad estratégica de negocio si tienen productos/servicios parecidos que utilizan tecnologías parecidas y que comparten un conjunto análogo de recursos y competencias.

BASES DE LA VENTAJA COMPETITIVA ES: EL RELOJ ESTRATÉGICO**.**

****

**La estrategia competitiva**: las bases a partir de las cuales una unidad de negocio puede lograr una ventaja competitiva en su mercado. El reloj estratégico se trata de una combinación del *precio* y de las *ventajas* del producto/servicio percibidos por el cliente en cada oferta.

El reloj estratégico opciones de la estrategia competitiva

El **reloj estratégico** es un concepto importante para ayudar a los directivos a comprender los requisitos cambiantes de sus mercados y las elecciones que pueden hacer sobre su posición y su ventaja competitiva.

1. **Sin filigranas: las necesidades probablemente sean específicas al segmento.**

La trayectoria **1** es la estrategia **sin filigranas**, que combina un precio reducido con bajas ventajas específicas en el producto/servicio, y una atención a un segmento del mercado sensible al precio. Estos segmentos pueden existir por diversas razones: los productos o servicios son “*commodities”*, puede que haya clientes *sensibles al precio* y/o los *compradores tienen un elevado poder y/o reducidos costos de cambio.*

1. **Precio bajo: riesgo de guerra de precios y márgenes reducidos; es necesario ser líder en costos.**

La trayectoria **2**la **estrategia de precios reducido**, intenta lograr un precio inferior al de los competidores al tiempo que intenta mantener ventajas percibidas similares para el producto o servicio a las que ofrecen los competidores.

Los clientes en las posiciones **1** y **2** se preocupan especialmente por el precio, pero sólo si las ventajas del producto/servicio satisfacen sus requisitos umbral. Ponen el énfasis en la funcionalidad más que el servicio o en cuestiones más estéticas como el diseño o el envoltorio.

1. **Híbridas: Costos reducidos y reinversión en bajos precios y diferenciación.**

Una **estrategia híbrida** intenta conseguir simultáneamente la diferenciación y un precio inferior al de los competidores. El éxito depende de la capacidad de ofrecer mayores prestaciones para los clientes junto con precios reducidos, al tiempo que se logran márgenes suficientes para invertir, mantener y desarrollar las bases de diferenciación. Esta estrategia puede presentar ventajas por diversas circunstancias: se pueden obtener *volúmenes superiores* a los de los competidores, si están claras cuáles son las *actividades que permiten una diferenciación* puede que sea posible reducir los costos de otras actividades, como *estrategia entrada* en un mercado con competidores establecidos.

1. **Diferenciación:**

* **Sin prima de precio:** valor añadido percibido por el usuario que permite obtener ventajas en cuota de mercado.
* **Con prima de precio:** valor añadido percibido suficiente para respaldar la prima.

Una **estrategia de diferenciación** intenta ofrecer productos o servicios que ofrecen ventajas distintas de las de los competidores, y que son muy valoradas por los clientes. El objetivo consiste en lograr una ventaja competitiva ofreciendo mejores productos o servicios al mismo precio, o aumentando los márgenes elevando ligeramente el precio. Que este planteamiento de la diferenciación tenga éxito dependerá de quien es el cliente y quiénes son los competidores.

1. **Diferenciación segmentada: valor añadido percibido en un segmento en concreto que permite una prima en el precio.**

Una estrategia de **diferenciación segmentada** intenta ofrecer unas elevadas ventajas percibidas del producto/servicio, justificando una sustancial prima en el precio, normalmente dirigiendo el producto a un selecto segmento del mercado (nicho). En muchos mercados, se describen como productos de primera y suelen tener una fuerte marca. Los clientes en la posición **5** exigen un producto o servicio particularizado y están dispuestos a pagar una prima en el precio por ese privilegio.

1. **Mayor precio/valor estándar: mayores márgenes si los competidores no son seguidores; riesgo de perder cuota de mercado**.

Sugiere aumentar el precio sin aumentan las prestaciones del producto/servicio para el cliente.

1. **Mayor precio/valor reducido: sólo es factible en una situación de monopolio.**

Es una ampliación todavía más desastrosa porque implica la reducción de las prestaciones del producto/ servicio al tiempo que se aumenta el precio relativo.

1. **Valor reducido/precio estándar: pérdida de cuota de mercado.**

Implica la reducción de las prestaciones manteniendo el precio.

Una **estrategia destinada al fracaso (6,7 y 8)** es una estrategia que no ofrece suficiente valor percibido en cuanto a características del producto, precio, o ambas variables.

SOSTENIBILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Sostenibilidad de la ventaja en función del **precio**

1. Una organización que aplica estrategias de precios reducidos puede estar dispuesta a aceptar el *margen reducido*, bien porque pueda vender más volumen de los competidores o bien porque pueda subsidiar a esa unidad de negocio con otras actividades de su cartera.
2. Una organización puede estar dispuesta a mantener y ganar una *guerra de precios* con sus competidores, bien porque tenga una mejor estructura de costos o porque tenga más capacidad para financiar pérdidas a corto y medio plazo, con el objetivo de sacar del mercado a los competidores a largo plazo.
3. Una organización obtiene ventajas en costos mediante *capacidades específicas a la organización*, *reduciendo los costos* en toda la cadena de valor.
4. El *centrarse en segmentos de mercado* donde el precio es bajo es una estrategia particularmente valorada por los clientes.

Sostenibilidad de la ventaja en función de la diferenciación

1. *Creación de dificultades a la imitación*. Analizar los factores que pueden dificultar la imitación de las estrategias.
2. *La movilidad imperfecta* de los recursos y/o competencias que están sosteniendo la diferenciación. Depende de que los recursos y competencias de la organización sean comerciables o no:
   1. Un competidor puede encontrar difícil obtener muchos de los *activos intangibles* como la marca, la imagen o la reputación.
   2. *Los costos de cambiar de proveedor* son los costos, reales o percibidos, que tiene que asumir un comprador por cambiar de fuente de provisión de un producto o servicio.
   3. *La coespecialización* también puede ayudar a lograr una movilidad imperfecta, si los recursos o competencias de una organización están íntimamente relacionados con la organización del comprador.
3. Una organización que es capaz de lograr y sostener una posición en costos reducidos puede tener *márgenes* mejores que los competidores que se pueden reinvertir en productos o servicios diferenciados.

El modelo delta y el **bloqueo**

El **bloqueo** se produce cuando una organización logra una posición exclusiva en su industria; se convierte en la norma de la industria. El bloqueo significa que las demás empresas se tienen que conformar o adaptar a esa norma para poder prosperar. La consecución de un bloqueo probablemente dependerá de una serie de factores:

1. *Dominio del tamaño del mercado*.
2. Es probable que esas normas se definan en las primeras etapas del ciclo de vida de los mercados. Es más probable que la búsqueda exclusiva de un bloqueo por parte de los *primeros en mover* tenga más éxito en la volatilidad de los mercados en crecimiento que mercados más maduros.
3. Una vez alcanzada esta posición, se puede *reforzar así misma* y aumentar.
4. Es probable que haya una fuerte insistencia en preservar la posición de bloqueo. La insistencia sobre el *cumplimiento de la norma será estricta*.

ESTRATEGIA COMPETITIVA EN CONDICIONES DE HIPERCOMPETENCIA

Reposicionamiento

Una estrategia para superar estas presiones competitivas consiste en cambiar de posición dentro del reloj estratégico. Cuando se imite este movimiento será necesario encontrar nuevas fuentes de diferenciación. La agilidad es esencial.

Superación de los movimientos de los competidores en el mercado

1. **Bloqueo de las ventajas de ser el primero en mover**. Es posible que un competidor intente lograr una ventaja por ser el primero en mover. En vez de sacar al mercado una imitación del producto, pueden sacar al mercado un producto con características mejoradas, intentando diferenciar al producto aun más, y logrando así saltarse o aventajar al primero en mover.
2. **Imitar los movimientos en cuanto a producto/mercado de los competidores**. Los competidores pueden intentar lograr obtener una ventaja desarrollando nuevos productos o entrando nuevos mercados. Estos movimientos pueden imitarse con relativa facilidad.

Superación de las barreras de los competidores

En situaciones de Hipercompentencia estas barreras se pueden superar con más facilidad:

1. **Por los ciclos de vida más cortos**. En los mercados en los que los adelantos tecnológicos son rápidos, estas ventajas pueden tener una breve duración.
2. **Minar los bastiones de los competidores**. Los competidores pueden intentar dominar determinadas aéreas. Cuando los competidores han construido sus bastiones controlando los canales de distribución, los entrantes pueden superar la barrera por ejemplo utilizando distintos canales de distribución
3. **Contrarrestando la fortaleza financiera de los competidores**. Algunos competidores pueden disponer de importantes recursos excedentes que pueden utilizar para sostener una intensa guerra competitiva. Las empresas más pequeñas pueden *evitar la competencia directa* concentrándose en nichos de mercado. También *pueden fusionarse o crear alianzas* para competir con las empresas más grandes.

Ingredientes de las estrategias y por competitivas de éxito

En un entorno hipercompetitivo, la competencia aumenta la velocidad de la Hipercompentencia y hace que sea más difícil ganar. Principios importantes:

1. Una organización tiene que estar preparada para **evitar la imitación de los demás compitiendo de nuevas formas*.***
2. Es posible que **no sea aconsejable atacar las debilidades de los competidores**, porque aprenden cómo se perciben sus fortalezas y debilidades y construyen sus estrategias en consecuencia.
3. **Una serie de movimientos más pequeños puede ser más eficaz que un único gran cambio**. Los movimientos más pequeños pueden ofrecer más flexibilidad y una serie de ventajas temporales.
4. *La perturbación del status quo es un comportamiento estratégico*. La capacidad de romper el molde constante mente podría ser una competencia nuclear.
5. **La posibilidad de predecir es peligrosa**. Los directivos tienen que aprender formas de parecer impredecibles para el mundo externo mientras que, internamente, reflexionan detenidamente sobre las estrategias.
6. **También puede resultar útil enviar señales equivocadas sobre las intenciones estratégicas**.

COMPETENCIA Y COLABORACIÓN

**Definición de colaboración**

**Definición de Competencia**

* **Colaboración para aumentar el poder de venta**. Los fabricantes de componentes pueden crear relaciones más estrechas con los clientes. Esto puede resultar útil en las actividades de investigación y desarrollo, para reducir los artículos en inventario y para planificar conjuntamente el diseño de nuevos productos.
* **Colaboración para aumentar el poder de compra**. Muchas organizaciones son capaces de vincular a sus proveedores en sus sistemas de planificación de recursos de la empresa.
* **Colaboración para crear barreras de entrada o para evitar la sustitución**. Las organizaciones de una industria pueden colaborar para invertir en investigación y desarrollo o en marketing.
* **Colaboración para lograr la entrada y el poder competitivo**. Las organizaciones que se quieren desarrollar más allá de sus límites tradicionales pueden necesitar colaborar con otras organizaciones para lograr la entrada en nuevos territorios.
* **Colaboración para compartir el trabajo con los clientes**. Tendencia hacia una mayor coproducción con los clientes. Las razones incluyen la eficiencia en costos, a la mejora de la calidad/fiabilidad o una mayor propiedad/responsabilidad de los clientes.
* En el sector público, la **colaboración puede ser un requisito** para lograr un mayor apalancamiento de la inversión pública, elevar los estándares generales del sector o resolver cuestiones sociales.

TEORÍA DE JUEGOS

La **teoría de juegos** se ocupa de las interrelaciones entre los movimientos competitivos de un conjunto de competidores.

La estrategia tiene que anticipar la reacción de los competidores. Hay tres supuestos:

* Un competidor se comportará racionalmente y siempre intentará ganar en beneficio propio.
* El competidor tiene una relación de interdependencia con los demás competidores.
* Los competidores son conscientes de las interdependencias que existen y el tipo de movimientos que pueden dar los competidores.

Juegos simultáneos (ambos tratan de ir a la par, de no perder mercado)

Un juego simultáneo es aquel en el que los jugadores implicados tienen que tomar decisiones en el mismo momento. Dos empresas dominan un mercado y tienen que decir si quieren aumentar su cuota de mercado aumentando sustancialmente sus gatos de marketing.

Los incentivos de ambas partes pueden dar lugar a un resultado que es mucho peor para las dos partes.

Aunque puede que lo más lógico para todos los competidores sea mantener los precios a un nivel relativamente elevado, nadie espera que los demás lo hagan, lo que da lugar a guerras de precios.

La **estrategia dominante** es aquella que supera a todas las demás estrategias independientemente de lo que hagan los rivales, por lo que tiene sentido aplicarla si existe.

Si una organización no tiene una estrategia dominante, es importante identificar si tiene una **estrategia dominada**, es decir, una estrategia competitiva que, si le aplica un competidor, obtendrá mejores resultados. Si existe esta estrategia dominada, el objetivo debería consistir en intentar eliminar la posibilidad de que se produzca esa situación.

Si no hay ninguna estrategia dominante ni una estrategia dominada, es necesario buscar un equilibrio. El **equilibrio** es aquella situación en la que cada competidor intenta conseguir la mejor solución estratégica posible para él mismo, dada la respuesta del otro.

Juegos secuenciales

Las decisiones estratégicas pueden muy bien ser secuenciales, de forma que una de las partes hace un movimiento y luego lo hace la otra. Hay que empezar pensando en la secuencia de movimientos que pueden hacer los competidores a partir de un supuesto razonable sobre el resultado que sea obtener el competidor.

Juegos repetidos

En los juegos repetidos, los competidores juegan repetidamente y en este caso, es mucho más probable que el resultado de equilibrio favorezca la cooperación o acomodo de los mejores intereses de ambas partes. La existencia o no de una cooperación implícita dependerá de una serie de factores:

* **El número de competidores** en un mercado. Si es reducido, es más probable que se produzca una cooperación.
* Si hay **competidores pequeños** que compiten con grandes competidores, es muy posible que los pequeños competidores tengan unas ganancias desproporcionadas si rompen las reglas.
* Cuando *hay importantes diferencias entre las organizaciones* es menos probable que se alcance una cooperación.
* Si hay una **falta de transparencia** sobre las bases de la competencia en el mercado la cooperación, de nuevo, será difícil.

Unidad 6. Estrategia en el ámbito corporativo internacional

LA ORGANIZACIÓN CON MÚLTIPLES UNIDADES DE NEGOCIO

La empresa matriz hace referencia a los niveles directivos por encima de las unidades de negocio y que, por tanto, no tienen una relación directa con los compradores o los competidores. La sede corporativa de la empresa, o las divisiones dentro de una gran empresa, que se responsabilizan de distintas unidades de negocio, están actuando en el papel de empresa matriz. Es posible que haya partes de la sede que mantengan relaciones directas con los clientes: el centro de asistencia telefónica, o el departamento de servicio de atención al cliente en una organización comercial.

Éste análisis no sólo se ocupa de las grandes empresas. Incluso las pequeñas empresas pueden estar compuestas por una serie de unidades de negocio.

VARIEDAD DE PRODUCTOS/MERCADOS

La **diversificación** se define normalmente con una estrategia que llevar organización a nuevos mercados y productos o servicios. Las tres razones potenciales de la diversificación para crear valor son las siguientes:

* Aplicar los actuales recursos o capacidades de la organización a nuevos marcados y productos o servicios. Se suelen definir como **economías de alcance**, en contraste con las economías de escala. Si una organización tiene recursos o capacidades infrautilizados tiene sentido utilizar estos recursos o capacidades mediante la diversificación hacia una nueva actividad. Estas ventajas del alcance se conocen como ventajas de las **sinergias**, que hace referencia de las ventajas que se pueden obtener de las actividades o procesos que se complementan entre sí de tal forma que el efecto combinado es mayor que la suma de las partes.
* También se pueden lograr ganancias al aplicar las **capacidades directivas de la corporación** mercados y productos y servicios. Los directivos pueden desarrollar una capacidad para dirigir una serie de distintos productos y servicios que dependen de habilidades generales directivas parecidas. Los directivos pueden añadir más valor a las unidades de negocio desde el punto de vista operativo utilizando tecnología, canales de distribución o marcas.
* Al disponer de una **amplia gama de productos o servicios** se puede aumentar el poder de mercado. Una organización se puede permitir subsidiar un producto con los excedentes obtenidos en otro, de una forma que tal vez los competidores no puedan igualar. Esto le dará a la organización una ventaja competitiva en el producto subsidiado, y el efecto a largo plazo puede ser la salida de los demás competidores del mercado, dejando a la organización en una situación de monopolio de la que puede extraer unos buenos beneficios.

Hay otras razones que se suelen dar para la diversificación, pero que crean valor de forma menos obvia y, a veces, favorecen más los intereses de los directivos que los de los accionistas.

* Las organizaciones se suelen *diversificar para responder a los cambios del entorno*. Algunas veces la diversificación fuera de los mercados en declive hacia mercados en crecimiento está más motivada por el hecho de que los directivos de la empresa matriz quieren salvar su puesto de trabajo.
* Las organizaciones pueden *diversificarse para repartir los riesgos* entre los distintos tipos de negocios. Aunque los directivos pueden buscar la seguridad de una diversa gama de negocios, esta lógica no es aplicable a las empresas no cotizadas, donde los propietarios tienen una gran proporción de sus activos vinculados al negocio y no pueden diversificar su inversión con facilidad.
* Las organizaciones diversifican debido a las *expectativas de las partes interesadas poderosas*, incluyendo a los altos directivos. Una de las razones puede ser diversificar para que se obtenga un continuo crecimiento de los ingresos.

Diversificación relacionada

La **diversificación relacionada** se puede definir como un desarrollo de la estrategia más allá de los productos y mercados actuales, pero dentro de las capacidades o red de valor de la organización.

* **La integración vertical** describe la integración, ya sea hacia atrás hacia delante, en actividades adyacentes a la red de valor.
  + **La integración hacia atrás** hace referencia al desarrollo de actividades relacionadas con los factores productivos necesarios para las actividades actuales de la empresa.
  + **La integración hacia delante** hace referencia al desarrollo de actividades relacionadas con los productos de una empresa, como el transporte, la distribución, las reparaciones y el mantenimiento.
* **La integración horizontal** es el desarrollo en actividades que son complementarias a las actuales.

La diversificación relacionada se suele considerar mejor que la diversificación no relacionada, sobre todo porque es probable que permita llegar a *economías de alcance*. Las razones por las que pueden surgir problemas en la diversificación relacionada incluyen:

* El tiempo y el costo de la alta dirección a nivel corporativo para intentar garantizar que los beneficios de la relación se materializan, compartiéndose o transfiriéndose entre las unidades de negocio.
* La dificultad de los directivos de las unidades de negocio para compartir los recursos con otras unidades o para adaptarse a las políticas de la empresa.

Diversificación no relacionada

Es el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales o de la red de valor. Existen situaciones en las que puede merecer la pena disfrutar de una diversificación no relacionada:

* Los conglomerados pueden tener éxito *explotando la lógica dominante*.
* Los conglomerados pueden *ser eficaces en países con marcados subdesarrollados*.

Diversificación y rendimiento

Se debe determinar si las empresas diversificadas tienen realmente un rendimiento mejor que el de las empresas no diversificadas. La relación entre diversificación y rendimiento tiene una forma de u invertida y, las empresas con una diversificación relacionada y limitada tienen un mejor rendimiento que las empresas no diversificadas y que las empresas muy diversificadas o conglomerados.

DIVERSIDAD INTERNACIONAL Y ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Razones para la diversidad internacional

**RAZONES RELACIONADAS CON LOS MARCADOS:**

1. **La globalización de los mercados y de la competencia** puede considerarse tanto una causa como una consecuencia de la internacionalización de las organizaciones individuales. La globalización no sólo tiene que ver con factores contextuales como la homogenización mundial de la demanda, sino también con la *adopción de estrategias globales* por las que se integran y coordinan estrechamente las actividades en distintos países, y se considera que todo el mundo es una posible zona de operaciones.
2. Las empresas que actúan como **proveedoras** de empresas industriales pueden seguir a sus clientes cuando estos internacionalizan sus operaciones.
3. Al ampliar su marcado a escala internacional, una empresa puede *superar las limitaciones de su* **mercado original.**
4. También pueden existir oportunidades para **explotar las diferencias entre países y regiones geográficas***:*
   1. La explotación de las *diferencias culturales*.
   2. Las *diferencias administrativas* permiten que las empresas aprovechen por ejemplo los diferenciales en los tipos impositivos.
   3. La explotación de las *diferencias geográficas específicas*.
   4. *La explotación de factores económicos específicos* por ejemplo el trabajo o los costos de capital.

**LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN TAMBIÉN SE PUEDEN APLICAR PARA CONSTRUIR Y APROVECHAR LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS:**

1. Al internacionalizarse, las empresas son capaces de **aumentar el tamaño de su marcado** de forma que pueden **explotar sus capacidades estratégicas**.
2. **La internacionalización de las actividades que añaden valor** permite a una organización acceder y desarrollar los recursos y capacidades de forma que no son posibles en su país de origen, mejorando así su ventaja competitiva y su posición competitiva.
3. También pueden intentar **mejorar su base de conocimientos** entrando en marcados que tienen una importancia estratégica como fuente de innovaciones industriales.

**TAMBIÉN PUEDEN EXISTIR VENTAJAS ECONÓMICAS EN LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN:**

1. La diversificación internacional permite a las empresas aprovechar las **economías de escala** ampliando el tamaño de los marcados a los que atienden.
2. **La estabilización de los beneficios en los distintos mercados**.

Selección y entrada en un mercado

Algunos factores que requieren una atención particular para comparar el atractivo de los mercados nacionales son las siguientes:

1. Las **condiciones macroeconómicas** que ayudan a estimar el tamaño potencial del mercado.
2. El **entorno político** puede crear oportunidades significativas para las organizaciones. Los cambios políticos y normativos pueden crear oportunidades para la expansión internacional.
3. La **infraestructura** respecto a:
   1. La infraestructura actual de transportes y comunicaciones.
   2. La disponibilidad de los recursos locales necesarios, como el que se disponga de una mano de obra con una cualificación adecuada.
   3. Las barreras arancelarias y no arancelarias al comercio.
4. La similitud de las **normas culturales y de las estructuras sociales** con las del país de origen pueden ofrecer un indicador del tipo de cambios necesarios para los productos, procesos y procedimientos.
5. La magnitud de los *riesgos legales y políticos* que puede tener que afrontar una organización cuando tiene actividades en un país. Los principales tipos de riesgos políticos incluyen:
   1. El riesgo país.
   2. Los riesgos de la ausencia de controles y normativas eficaces.
   3. Los riesgos internacionales están relacionados con los acontecimientos en la economía política internacional e incluyen los efectos de las sanciones económicas.
   4. Los riesgos sobre la seguridad de los empleados.

Los principales métodos de entrada son: la exportación, acuerdos contractuales mediante licencias y franquicias, “Joint Ventures” y alianzas, y la inversión extranjera directa que puede implicar la adquisición de empresas ya establecidas así como nuevas inversiones, y el desarrollo de instalaciones desde la nada.

|  |  |
| --- | --- |
| **EXPORTACIONES** | |
| **VENTAJAS** | **INCONVENIENTES** |
| No se requiere instalaciones productivas en el país de acogida.  Se puede explotar las economías de escala  El uso de internet permite que pequeñas empresas sin experiencia logren acceder a los mercados internacionales | No permite a la empresa aprovechar las ventajas de la localización.  Limita las oportunidades de obtener conocimientos sobre mercados y competidores locales  Puede crear dependencia de los intermediarios para la exportación  Exposición a las barreras comerciales como los aranceles y cuotas de importación.  Se incurre en costos de transporte  Puede limitar la capacidad de responder rápidamente a las demandas de los clientes. |

|  |  |
| --- | --- |
| **JOINT VENTURES Y ALIANZAS** | |
| **VENTAJAS** | **INCONVENIENTES** |
| El riesgo de la inversión se comparte con el socio.  Combinación de recursos y know-how complementarios.  Puede ser una condición gubernamental para entrar en el mercado. | Dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar un acuerdo sobre las condiciones contractuales  Gestionar las relaciones con el socio extranjero  Perdida de ventaja competitiva mediante la imitación  Limita la capacidad de integrar y coordinar las actividades entre las fronteras nacionales. |
| **LICENCIAS** | |
| **VENTAJAS** | **INCONVENIENTES** |
| Ingresos acordados por contrato mediante la venta de los derechos de producción y marketing.  Limita la exposición económica y financiera (para el dueño de la licencia) | Dificultad para identificar al socio adecuado y para alcanzar un acuerdo sobre las condiciones contractuales  Perdida de ventaja competitiva mediante la imitación  Limita el aprovechamiento de las ventajas de la localización del país de acogida. |
| **INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO** | |
| **VENTAJAS** | **INCONVENIENTES** |
| Pleno control de los recursos y de las capacidades  Facilita la integración y la coordinación de las actividades entre las fronteras nacionales  Las adquisiciones permiten una rápida entrada en el mercado.  Las nuevas inversiones permiten el desarrollo de instalaciones con tecnologías punteras y pueden atraer el respaldo financiero del gobierno de acogida. | Inversión sustancial y compromiso con el país de acogida lo que provoca una exposición económica y financiera.  La adquisición puede generar problemas de integración y coordinación.  Las nuevas inversiones pueden requerir tiempo y son menos predecibles en cuanto a costos. |

La red de valor internacional

Una organización puede mejorar la configuración de su cadena y red de valor mediante esta internacionalización. Puede hacerlo localizando cada elemento de la cadena de valor en aquel país o región donde se pueda realizar con más eficacia y eficiencia. Esto se puede lograr tanto mediante la inversión directa en el extranjero y las “Joint Ventures” como mediante un **abastecimiento global** comprando servicios y componentes de los proveedores más adecuados de todo el mundo, Independientemente de su localización. Ventajas de las localizaciones:

* **Ventajas en costos** de transporte y comunicaciones hasta los impuestos y los incentivos a las inversiones, los costos laborales suele ser un elemento crucial en la decisión de la localización.
* **Existencia de capacidades exclusivas** puede permitir a una organización mejorar su ventaja competitiva. La internacionalización trata de desarrollar capacidades estratégicas aprovechando las capacidades que existen en otras partes del mundo.
* **Las características de las localizaciones nacionales** pueden permitir a las organizaciones desarrollar ofertas de productos diferenciadas dirigidas a los distintos segmentos del mercado.

Estrategias internacionales

A medida que aumenta la diversidad internacional de las organizaciones estas tienen que resolver dos preguntas claves:

* **El dilema global-local**: que guarda relación con el grado en que los productos y servicios se pueden estandarizar en los distintos países, o si es necesario adaptarlo para satisfacer los requerimientos de determinados mercados nacionales.
* La segunda gran pregunta estratégica a la que tienen que responder es si concentran sus **activos y capacidades productivas** en un limitado conjunto de localizaciones, sobre todo en su lugar de origen, o hasta qué punto se descentralizan y se distribuyen internacionalmente.

Se distinguen dos estrategias internacionales genéricas:

* En una **estrategia multipaís** la mayoría, si no todas, las actividades que añaden valor se localizan en mercados nacionales individuales atendidos por la organización, y los productos y/o servicios se adaptan a los requisitos locales particulares.
* En una **estrategia global** se desarrollan productos estándar que se desarrollan y producen en localidades centralizadas. Con un mayor énfasis en la explotación de las *economías de escala*, las actividades que añaden valor suelen concentrarse en un conjunto más limitado de localizaciones que en el caso de la estrategia multipaís.

En la práctica las organizaciones intentan desarrollar su propia manera especial de equilibrar, por un lado, las tensiones entre la estandarización y la adaptación de los productos y/o servicios y, por el otro, la explotación de las oportunidades que ofrecen las características exclusivas de cada localización, y las economías de escala.

Diversidad internacional y rendimiento

* Las ventajas potenciales del rendimiento gracias a la internacionalización permiten a las empresas materializar las economías de escala y de alcance y aprovechar las ventajas de las localizaciones de todos los países del mundo, la combinación de las diversas localizaciones y las distintas unidades de negocio da lugar a un grado de complejidad por encima del cual no se obtienen ventajas y los costos empiezan a superar a los beneficios. Es una relación en forma de u invertida entre la diversificación internacional y el rendimiento donde los niveles moderados de diversidad internacional son los que mejores resultados ofrecen.
* Los reducidos niveles de diversidad internacional no acarrean un mejor rendimiento en el caso de las empresas de servicios. Debido a la naturaleza intangible de los servicios, suelen ser más sensibles a las diferencias culturales y requieren un mayor grado de adaptación. La simultaneidad de la producción y el consumo exige una significativa presencia local y reduce el alcance de la explotación de las economías de escala en la producción.
* Las empresas con productos diversificados tienen más probabilidades de aprovechar la expansión internacional porque ya han desarrollado las habilidades y estructuras necesarias para gestionar la diversidad interna. Las empresas que tienen un alto grado de diversificación, tanto en términos de productos como en cuanto a alcance internacional, tendrán que asumir probablemente costos de coordinación y control excesivo, lo que da lugar a un peor rendimiento.

CREACIÓN DE VALOR Y EMPRESA MATRIZ

Gestora de carteras

**La gestora de carteras** es una empresa matriz que actúa como agente en nombre de los mercados financieros y los accionistas con vistas a aumentar el valor obtenido en los diversos negocios de forma más eficiente o eficaz que la que se podría conseguir en los mercados financieros. Su papel consiste en identificar y adquirir activos o negocios infravalorados y mejorarlos.

Las empresas matriz que actúan como gestoras de carteras intentan mantener reducido el costo de la sede por ejemplo teniendo poco personal en la sede con pocos servicios centrales.

Desde el punto de vista internacional, el papel de la empresa matriz como gestora de carteras sería compatible con una estrategia en la que sólo se explotan las relaciones financieras entre los mercados: se deja a los negocios de los distintos países a su libre albedrío en todos los demás aspectos. Es una forma extremada de estrategia internacional en múltiples países.

Gestora de sinergias

**La gestora de sinergias** es una empresa matriz que busca aumentar el valor de las unidades de negocio gestionando las sinergias existentes entre ellas. La lógica es que se puede mejorar el valor entre las unidades de negocio de diversas maneras:

* *Se puede compartir los recursos o actividades*.
* Puede que existan *habilidades o competencias comunes* entre los negocios. Si es así, las habilidades y competencias aprendidas en un negocio pueden ser compartidas por otro, mejorando este modo el rendimiento.

Los problemas para conseguir materializar estas ventajas de las sinergias son parecidos a los problemas para aprovechar las ventajas de la diversificación relacionada:

* *Costos excesivos*: las ventajas de que se compartan o transfieran las habilidades tienen que ser superiores a los costos de esta integración.
* *Superación del interés propio*. Los directivos de las unidades de negocio tienen que estar dispuestos a cooperar en esta transferencia ya compartí.

**OTROS PROBLEMAS INCLUYEN:**

* *La ilusión de que existen sinergias*: las habilidades o competencias en las que se supone que existen sinergias pueden no existir realmente o, si existen puede que no añadan valor.
* *Compatibilidad entre los sistemas y la cultura de las unidades de negocio*: es posible que se haya adquirido un negocio con la lógica de aprovechar las sinergias para descubrir que los dos negocios son bastante distintos en términos culturales, de forma que resulta demasiado problemático intentar que compartan actividades.
* *Cambios en las condiciones locales*.
* *Determinación*: la empresa matriz tiene que determinar si se pueden alcanzar esas sinergias. Es necesario que el personal de la sede actúe como integrador y que comprenda suficientemente bien los negocios para poder integrarlos.

Promotora de desarrollo

**La matriz promotora desarrollo** intenta utilizar sus propias competencias como matiz para añadir valor a los negocios. Tiene que tener claro cuáles son los recursos o capacidades relevantes que tiene como matriz para aumentar el potencial de las unidades de negocio. Si existen estas competencias en la empresa matriz, los directivos corporativos tienen que identificar a continuación una *oportunidad para la matriz*: un negocio o negocios que no están alcanzando su potencial pero que podrían mejorar si se aplicasen las competencias de la matriz.

Dirigir una organización de esta manera plantea algunos retos:

* *Identificación de las capacidades de la matriz*: estar segura de cómo puede añadir valor a sus unidades de negocio. Es necesario que se tengan buenas pruebas de que se dispone de estas capacidades que añaden valor.
* *Enfoque*: si la empresa matriz identifica que tiene capacidades que añaden valor de forma concreta y limitada, la implicación es que no debe intentar ofrecer servicios de ninguna otra manera, o si lo hace que sea a un costo mínimo.
* *El problema de las joyas de la corona*: la empresa matriz puede darse cuenta de que hay algunas unidades de negocio de su cartera donde puede añadir poco valor. Esto puede ayudar a identificar negocios que no deberían formar parte de la cartera de la corporación. Sin embargó sería desagradable descubrir que estas unidades de negocio son las que tienen un mayor rendimiento, tienen éxito por sí mismas y no requieren las competencias de la matriz.
* *Papel combinado de la matriz*: plantea si la matriz puede adoptar distintos planteamientos sobre su papel es decir si puede actuar simultáneamente como desarrolladora para algunos negocios y al mismo tiempo como promotora y gestora de sinergias para otro.
* *Idea suficiente*: los ejecutivos de la matriz tienen que tener una idea suficiente, una comprensión suficiente dentro de la cartera para saber dónde pueden añadir valor y donde no.

CAPITULO 7 DIRECCIONES Y METODOS DE DESARROLLO

DESARROLLO DE PRODUCTO

Las **direcciones de desarrollo** son las opciones estratégicas de que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura de mercado, teniendo en cuenta la capacidad estratégica de la organización y las expectativas de las partes interesadas.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **PRODUCTOS** | |
|  |  | EXISTENTES | NUEVOS |
| **MERCADOS** | EXISTENTES | **PROTEGER/CONSTRUIR** Consolidación Penetración en el mercado | **DESARROLLO DEL PRODUCTO** Con capacidades existentes Con nuevas capacidades Más allá de las expectativas actuales |
|
|
|
|
|
| NUEVOS | **DESARROLLO DE MERCADO** Nuevos segmentos Nuevos territorios Nuevas aplicaciones Con nuevas capacidades Más allá de las expectativas actuales | **DIVERSIFICACIÓN** Con capacidades existentes Con nuevas capacidades Más allá de las expectativas actuales |
|
|
|
|
|

**PROTECCION Y CRREACION A PARTIR DE LA SITUACION ACTUAL (producto existente/mercado existente)**

En este punto se ubican las estrategias que tratan de proteger o crear a partir de la posición actual de una organización.

* **CONSOLIDACIÓN**: se produce cuando las organizaciones protegen y fortalecen su posición en los *mercados actuales con los productos actuales*. La consolidación puede exigir una considerable reestructuración e innovación para mejorar el valor de los productos y servicios de la organización.
  1. **Puede exigir una reestructuración mediante una reducción del tamaño o la salida de algunas actividades**. Ejemplos:
     + El *ciclo de vida del producto* nos recuerda que la demanda de cualquier producto o servicio tiene una vida finita. Es esencial saber cuándo hay que salir de determinados mercados.
     + El *valor* de los productos y servicios está sujeto a cambios. Una cuestión clave puede ser la adquisición y retirada de esos productos o servicios. Es importante para empresas que están en mercados sujetos a la especulación.
     + Cuando la empresa tiene graves *desventajas competitivas*.
     + Cuando es necesario asignar *prioridades a las actividades*, entonces la reducción del tamaño o la salida de una de ellas libera recursos para otras actividades.
     + Las *expectativas de las partes interesadas* dominantes pueden ser una razón para reducir el tamaño o retirarse.
  2. **También puede hacer referencia al mantenimiento de la cuota en los mercados actuales.** La relación entre el rendimiento y la cuota de mercado relativa se destaca en la curva de la experiencia. Las organizaciones que tienen una cuota elevada disfrutan de una serie de ventajas respecto a sus competidores. La obtención y el mantenimiento de una cuota de mercado durante la fase de crecimiento del ciclo de vida del producto es importante puesto que puede dar lugar a ventajas en la etapa de madurez.
* **PENETRACIÓN EN EL MERCADO:** se produce cuando una organización gana cuota en el mercado. La facilidad con la que una organización puede aplicar una política de penetración puede depender de:
  1. *La tasa de crecimiento del mercado*. Cuando el mercado general está **creciendo** resulta más **fácil** que las organizaciones con una reducida cuota o incluso los nuevos entrantes ganen cuota mercado. La penetración en mercados **estáticos** es mucho más **difícil**. En los mercados en **declive** pueden surgir oportunidades de ganar cuota mediante la adquisición de empresas que fracasan (o de las que quieren salir del mercado).
  2. *Cuestiones relativas a los recursos* que fomentan o impiden la penetración en el mercado. La creación de la cuota de mercado puede ser un proceso muy caro para los negocios con una posición débil.
  3. *La complacencia de los líderes del mercado.* A veces permite que los competidores con cuotas menores les alcancen porque no son considerados como competidores serios. Pero el crecimiento y el desarrollo de los mercados define lo que se considera un agente creíble. Un competidor con una cuota reducida puede ganarse una buena reputación en un segmento del mercado que presenta pocos intereses para el líder del mercado y utilizar este segmento para penetrar en el mercado general.

**DESARROLLO DEL PRODUCTO (producto nuevo/mercado existente)**

Se produce cuando las organizaciones ofrecen productos modificados o nuevos productos en los mercados *existentes.*

* A veces se puede lograr con las **CAPACIDADES EXISTENTES.** Ejemplos:
  + Los comerciantes tienden a seguir las *necesidades cambiantes* de sus clientes introduciendo nuevas líneas de productos.
  + Cuando los *ciclos de vida del producto* son cortos, el desarrollo de productos es un requisito esencial de la estrategia de la organización. (software).
  + Es posible que una organización haya desarrollado una *competencia nuclear* en el análisis de mercados que pueda explotar.
* Es posible que el desarrollo de productos requiera el **DESARROLLO DE NUEVAS CAPACIDADES:**
  + Cuando hay una necesidad de responder a un *cambio de énfasis* entre los clientes relativo a la importancia de las características del producto/servicio. Esto puede deberse a que los clientes han adquirido más experiencia a la hora de apreciar el valor que reciben por su dinero.
  + Los *factores críticos del éxito* pueden cambiar si los anteriores FCE son satisfechos por muchos proveedores. La competencia para a centrarse en la satisfacción de nuevos FCE y obtendrán una ventaja aquellas organizaciones competentes para satisfacer estas otras facetas de la experiencia del cliente.
  + Puede que no siempre sea acorde a las **EXPECTATIVAS** y puede plantear dilemas incómodos para las organizaciones:
    - Mientras que los nuevos productos pueden ser vitales para el futuro de la organización, el proceso de crear una amplia línea de productos es *caro, arriesgado y potencialmente no rentable*. Exige un elevado gasto en I+D. La rentabilidad puede disminuir debido a tasas excesivas de introducción de nuevos productos.
    - Es posible que sea necesario desarrollar nuevos productos porque las *consecuencias de no desarrollarlos* serían inaceptables. Es posible que el rendimiento sea tan malo respecto al de los competidores u otros proveedores que la organización sea el objetivo de las adquisiciones de las organizaciones que tienen competencias nucleares en la *reestructuración de empresas*.

**DESARROLLO DEL MERCADO (producto existente/ nuevo mercado)**

Una organización puede pasar a desarrollar el mercado ofreciendo los *productos actuales en nuevos mercados.* Tanto las cuestiones relativas a la *capacidad* como a los *mercados* pueden impulsar el desarrollo de una organización en nuevos mercados. Ejemplos:

* **NUEVOS SEGMENTOS**. Se pueden explotar los productos en otros *segmentos del mercado* donde existen factores críticos de éxito parecidos.
* El desarrollo de **NUEVAS APLICACIONES** para los productos existentes.
* **NUEVOS TERRITORIOS**. El alcance geográfico ya sea nacional o internacional, en nuevos mercados.

En realidad el desarrollo de mercados suele requerir cierto grado de desarrollo de productos y de desarrollo de capacidades.

**DIVERSIFIACION (producto nuevo/ mercado nuevo)**

La diversificación se define como una estrategia que aleja a la organización de sus mercados y productos actuales.

LA MATRIZ DAFO

Es una forma complementaria de generar opciones a partir de los conocimientos sobre la posición estratégica de una organización. Cada cuadrante de la matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). No solo ayuda a generar opciones estratégicas, sino que también estima hasta qué punto son adecuadas.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **FACTORES INTERNOS** | |
|  |  | **FORTALEZAS (F)** | **DEBILIDADES (D)** |
| **FACTORES EXTERNOS** | **OPORTUNIDADES (O)** | OPCIONES ESTRATEGICAS FO Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades. | OPCIONES ESTRATEGICAS DO  Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades |
|
| **AMENAZAS (A)** | OPCIONES ESTRATEGICAS FA  Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas. | OPCIONES ESTRATEGICAS DA Aquí se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas. |
|

MÉTODOS DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Un método de desarrollo es un medio para aplicar cualquiera de las direcciones estratégicas. Estos métodos se pueden dividir en tres tipos:

Desarrollo interno

Se produce cuando se desarrollan las estrategias partiendo y desarrollando las propias capacidades de una organización.

* Para los productos que tienen un diseño o un método de fabricación *muy técnico*, los negocios pueden decidir que van a desarrollar ellos mismos los nuevos productos, puesto que se considera que el proceso de desarrollo es la mejor forma de adquirir las capacidades necesarias para competir con éxito en el mercado.
* El desarrollo de *nuevos mercados* se hace mediante una participación directa que consiguen disponiendo de su propio personal de ventas, es una ventaja para comprender mejor el mercado. Puede que este conocimiento del mercado sea una competencia nuclear para crear ventajas competitivas respecto a otras organizaciones que están más alejadas de sus clientes.
* Aunque el costo final de desarrollar internamente nuevas actividades puede ser superior al de adquirir otras empresas, *el reparto del costo a lo largo del tiempo* puede ser más favorable y realista.

Hay cuestiones relativas al entorno empresarial que crearían una preferencia a favor del desarrollo interno:

* Es posible que una organización *no tenga elección* sobre cómo se desarrollan nuevos negocios. Los que abren nuevos caminos pueden no encontrarse en una posición que les permita desarrollarse mediante adquisiciones o con desarrollos conjuntos puesto que son únicos en ese campo.
* Las organizaciones que quieren desarrollarse mediante adquisiciones pueden ser incapaces de encontrar una empresa para adquirir.

El desarrollo interno también puede evitar los problemas políticos y culturales, que suelen ser traumáticos, que surgen de la integración posterior a la adquisición al tener que conjugar distintas tradiciones y expectativas incompatibles de las dos organizaciones.

Fusiones y adquisiciones

La adquisición se produce cuando las estrategias de desarrollo consisten en asumir la propiedad de otra organización. El desarrollo mediante adquisiciones tiende a producirse por oleadas y también ser selectivo en cuanto a sectores industriales.

**RAZONES PARA LAS FUSIONES Y ADQUISICIONES**

1. **RAZONES DEL ENTORNO**. La necesidad de mantenerse al día con los cambios del entorno puede predominar en el planteamiento de las adquisiciones:
   * Una razón puede ser la *velocidad* con la que permite a la empresa entrar en un nuevo producto o mercado. Al cambiar tan rápidamente el producto o mercado, la adquisición se convierte en la única manera de entrar en el mercado con éxito, puesto que el proceso de desarrollo interno es demasiado lento.
   * La *situación competitiva* puede influir. En los mercados estáticos en los que las cuotas de mercado de las empresas son estables, puede resultar muy difícil que una nueva empresa entre al mercado. Pero la nueva empresa entra mediante una adquisición, se reduce el riesgo de que la competencia reaccione. Otro motivo para la adquisición es la consolidación de la industria mediante el cierre de la empresa adquirida para recuperar un mejor equilibrio entre la oferta y la demanda.
   * La *desregulación* fue una de las principales fuerzas para utilizar el recurso de fusiones y adquisiciones porque la normativa creaba fragmentación.

Es posible que las adquisiciones se vean motivadas por *cuestiones financieras*. La motivación puede ser la identificación y adquisición de una empresa con una cotización reducida o un bajo ratio precio/beneficios.

1. **RAZONEZ DE CAPACIDAD ESTRATÉGICA**
   * Una adquisición puede ofrecer la oportunidad de *explotar las competencias nucleares* de una organización en nuevo campo. También puede ser un medio para resolver un problema de *falta de recursos o competencias* para competir con éxito.
   * *La eficiencia en costos* es una de las razones que se pueden dar para las adquisiciones.
   * *El aprendizaje* puede ser una motivación importante.
2. **RAZONES DE LAS EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS**
   * Las inversiones institucionales pueden esperar ver un *crecimiento continuado* y las adquisiciones pueden constituir una forma rápida de ofrecer este crecimiento.
   * El crecimiento mediante las adquisiciones también puede ser muy atractivo para los *altos ejecutivos ambiciosos* porque acelera el crecimiento de la empresa.
   * Hay algunas partes interesadas cuyas motivaciones son la *especulación* más que el desarrollo estratégico. Promueven las adquisiciones que pueden dar lugar a un aumento a corto plazo de la cotización de las acciones.

**ADQUISICIONES Y RENDIMIENTO FINANCIERO**

La adquisición no es un camino fácil o garantizado para mejorar el rendimiento financiero. Una adquisición incluirá probablemente malos recursos y malas competencias además de los que han motivado la adquisición. Por esta razón, muchos compradores intentan adquirir productos o procesos más que toda la empresa. Lo más probable es que la empresa compradora necesite bastante tiempo para obtener cualquier ventaja financiera de su adquisición.

**COMO LOGRAR QUE FUNCIONEN LAS ADQUISICIONES**

Hay una serie de cuestiones recurrentes que pueden dar lugar al éxito o fracaso de una adquisición / fusión:

* El comprador puede encontrar difícil *añadir valor* a sus adquisiciones. Los directivos intermedios tienen que ser implicados rápidamente para suprimir las incertidumbres internas y garantizar que no se pierden de vista las cuestiones externas.
* La incapacidad de *integrar la nueva empresa* en las actividades de la antigua significa que las ventajas esperadas de las sinergias no se materializan.
* Cuando la razón de la adquisición fusión fue el *aprendizaje de la organización* mediante la transferencia de conocimiento, puede resultar difícil saber exactamente cuál es el conocimiento que se va a transferir.
* El rendimiento inferior al esperado suele derivarse de problemas de *ajuste cultural*. En el caso de adquisiciones entre países este choque de culturas puede deberse sencillamente a que los modelos empresariales y/o las rutinas de las organizaciones son demasiado distintos en cada una de las organizaciones.

Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica se produce cuando dos o más organizaciones comparten recursos y actividades para aplicar determinada estrategia. La necesidad de obtener materiales, habilidades, innovación, recursos financieros o acceso a los marcados puede ser más fácil mediante la cooperación que con la propiedad. Las alianzas varían considerablemente en cuanto a su complejidad.

 Motivaciones de las alianzas

 Hay tres grandes categorías:

* La necesidad de alcanzar una masa crítica, que se puede lograr mediante las alianzas al crear asociaciones con, o bien competidores, o bien proveedores de productos complementarios. Esto puede permitir reducir costos y hacer una mejor oferta al cliente.
* La coespecialización, que permite a cada socio concentrarse en las actividades que mejor se ajustan a sus capacidades. Se utilizan las alianzas para entrar en nuevos mercados geográficos donde una organización necesita obtener conocimientos locales en distribución marketing y servicio al cliente.
* El aprendizaje de los socios y el desarrollo de las competencias que se pueden explotar mejor.

**TIPOS DE ALIANZAS**

Hay diversos tipos de alianzas estratégicas. Algunas alianzas pueden ser relaciones formalizadas entre organizaciones. En el otro extremo, puede haber acuerdos de cooperación flexibles y redes informales entre las organizaciones:

* Las “Joint Venture”. Son acuerdos por los que las organizaciones siguen siendo independientes pero crean una nueva asociación que pertenece a las dos matrices. Las empresas locales ofrecen mano de obra y entrada a los mercados; las empresas occidentales ofrecen tecnología, experiencia directiva y financiación. Los consorcios pueden implicar a dos o más organizaciones en una “Joint Venture”,y normalmente estará más centrados en un proyecto o negocio en particular.
* Las redes son acuerdos por los que dos o más organizaciones colaboran juntas con relaciones formales que permiten ventajas mutuas. También pueden surgir alianzas oportunistas entorno determinados negocios o proyectos.
* Existen muchos acuerdos intermedios. Uno es el de franquicias: el franquiciado realiza determinadas actividades como producción, distribución o ventas mientras que el franquiciador es responsable de la marca, del marketing y, probablemente, de la formación. Las licencias son frecuentes en las industrias con una fuerte base científica donde se concede el derecho a fabricar un producto patentado a cambio de una comisión. La subcontratación: la empresa decide subcontratar determinados servicios o partes de un proceso. Todos estos acuerdos intermedios tendrán probablemente una naturaleza contractual pero es improbable que impliquen una propiedad.
* Algunas partes de las organizaciones de los servicios públicos utilizan el cliente o empresario en una coproducción. La coproducción también es posible en el sector privado gracias a las modernas tecnologías de la información.

**

**FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LOS TIPOS DE ALIANZA**

* La velocidad de cambio del mercado exigirá que los movimientos estratégicos se hagan deprisa. Será más adecuada una alianza oportunista que una “Joint Venture”, que requeriría demasiado tiempo.
* Es importante como se van a gestionar los recursos. Si la estrategia requiere que existan recursos independientes con dedicación exclusiva, la “Joint Venture” será la forma más adecuada. Muchas estrategias pueden respaldarse con los recursos actuales de los socios lo que favorecerá probablemente una relación contractual más flexible.
* Algunas organizaciones se encontraban en situaciones en que hay expectativas que harán que las alianzas sean el método de desarrollo preferido. Algunas partes interesadas pueden preferir las alianzas como medio de compartir el riesgo financiero.

**INGREDIENTES DE UNA ALIANZA DE ÉXITO**

El éxito de las alianzas depende de cómo se gestionen y como fomenten los socios la evolución de la asociación.

* Un claro propósito estratégico de la alianza, junto con el respaldo de la alta dirección, son cuestiones importantes ya que las alianzas exigen una amplia gama de relaciones que hay que construir y mantener.
* La compatibilidad en el ámbito operativo exige esfuerzo de los socios para lograr fuertes relaciones personales en los niveles más bajos y no sólo entre los altos directivos. En las asociaciones entre distintos países será necesario superar las diferencias culturales.
* La definición y el cumplimiento de las expectativas sobre el rendimiento. Se debe estar dispuesto a intercambiar información sobre el rendimiento. Esto incluye claras metas, acuerdos organizativos y de gobierno, sobre las actividades que se producen entre los socios o que les unen. Puede ser importante que la alianza se mantenga simple y flexible, y que se permita que la alianza evolucione y cambie, en vez de definirla de forma rígida desde el principio.
* Probablemente el ingrediente más importante del éxito, y una importante causa del fracaso, sea la confianza. La confianza puede depender de las competencias en el sentido de que cada socio confía en que el otro tenga los recursos y competencias necesarias para cumplir su parte de la alianza. Y la confianza también depende del carácter que hace referencia a si los socios pueden confiar en las motivaciones del otro y son compatibles en cuanto a sus actitudes sobre la honradez, la franqueza, la discreción y la consistencia en su comportamiento.

Criterios de éxito

Permiten evaluar las opciones estratégicas. Hay tres principales criterios del éxito.

1. **El ajuste de la estrategia** hace referencia así la estrategia es adecuada a las circunstancias en las que se encuentra la organización. Exige una valoración general del grado en que las nuevas estrategias se ajustan a las tendencias y cambios futuros del entorno, explotan la capacidad estratégica de una organización y satisfacen las expectativas de las partes interesadas. El ajuste se puede analizar en función de la racionalidad de una estrategia y de si tiene sentido respecto a la posición estratégica de la organización.

La matriz DAFO ofrece una valoración del ajuste justificando las opciones en función del grado en que se ajustan a la posición estratégica de la organización.

Es importante comprender porque las estrategias no se ajusten. Ejemplos:

1. Una elección sesgada en tanto en cuanto no aborda adecuadamente los tres factores anteriores (entorno, la capacidad y las expectativas) sobre la posición estratégica de una organización. Por ejemplo el deseo de buscar oportunidades de mercado sin las competencias o la financiación necesaria.
2. Lo importante es el ajuste relativo de las opciones. Puede que haya opciones disponibles que son más ajustadas para una organización. Hay algunos marcos útiles que pueden ayudar a comprender mejor el ajuste relativo de las distintas opciones estratégicas:
   1. La jerarquización de las opciones estratégicas en función de un conjunto de factores relativos a la posición estratégica de una organización.
   2. Los árboles de decisión valoran las opciones estratégicas en función de una lista de factores clave.
   3. Los escenarios, que intentan ajustar las opciones específicas a la gama de posibles situaciones futuras y resultan particularmente útiles cuando hay un elevado grado de incertidumbre. Las opciones adecuadas son aquellas que se ajustan a los diversos escenarios, de forma que necesario mantener abiertas varias opciones, tal vez bajo planes de contingencia.

|  |  |
| --- | --- |
| **COMPRENSIÓN DEL AJUSTE RELATIVO DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS** | |
| **METODO** | **CAPACIDAD** |
| JERARQUIZACIÓN | \*Se evalúan las opciones en función de factores clave del entorno, los recursos y las expectativas. \*Se asigna una puntuación (clasificación) a cada opción. |
|
|
| ARBOLES DE DECISION | \*Se ajustan las opciones a los distintos escenarios futuros. |
|
| ESCENARIOS | \*Se eliminan las opciones introduciendo paulatinamente más requisitos a satisfacer. |
|

1. Los elementos de la estrategia no son coherentes desde el punto de vista interno. La estrategia competitiva, la dirección de desarrollo y el método de desarrollo tienen que ser coherentes. Ejemplo la búsqueda de la coherencia interna es un proceso continuo.

1. **Aceptabilidad estratégica** hace referencia a los resultados esperados de una estrategia y el grado en que estos resultados son acordes con las expectativas de las partes interesadas. Puede ser de tres grandes tipos:
   1. **Rendimiento**: el rendimiento viene dado por los beneficios que esperan recibir las partes interesadas de la estrategia. No hay ningún estándar absoluto sobre lo que constituye un rendimiento bueno o malo. Variará en función de la industria, el país y también de las distintas partes interesadas.

Análisis de la rentabilidad.

* Estimación del rendimiento del capital empleado en determinado momento tras la aplicación de la estrategia.
* El periodo de recuperación cuando es necesaria una importante inversión de capital para respaldar al nuevo negocio.

La cuestión consiste en saber si se considera que es un resultado adecuado y si la organización está dispuesta esperar tanto tiempo para obtener un rendimiento.

* El flujo de caja descontado es una técnica de evaluación de inversiones muy utilizada y constituye, una ampliación del análisis de periodo de recuperación. Cuando se han valorado los flujos de caja netos de cada uno de los años se descuentan progresivamente para reflejar el hecho de que los fondos generados en los primeros años tiene más valor que los generados en los periodos posteriores. El valor actual neto (VAN) del proyecto se calcula a continuación sumando los flujos de caja anuales descontados (después de impuestos) durante la vida anticipada del proyecto. Éste método es particularmente útil para comparar las ventajas financieras de estrategias que tienen distintos patrones de inversiones y rendimientos.

*Costo- beneficio*

El concepto costo-beneficio sugiere que se puede asignar un valor pecuniario a todos los costos y beneficios de una estrategia, incluyendo los rendimientos tangibles o intangibles para las personas y las organizaciones distintas a las que patrocina el proyecto o la estrategia.

O*pciones reales*

La ejecución de una estrategia casi siempre implica tomar una secuencia de decisiones. Algunas acciones se emprenden de inmediato, mientras que otras se posponen deliberadamente… La estrategia define el marco en el que se tomarán las decisiones en el futuro pero, al mismo tiempo, deja margen para aprender de los avances continuos y discrecionalidad para actuar en función de lo que se ha aprendido.

 Una estrategia debe ser considerada como una serie de opciones reales, elecciones de la dirección en determinados momentos del tiempo a medida que la estrategia va cogiendo forma, como resultado de las elecciones realizadas anteriormente. La ventaja es que puede proporcionar una mayor comprensión del rendimiento estratégico y financiero y del riesgo de una estrategia analizando cada paso por separado, a medida que se produce.

 El grado de volatilidad entorno a una estrategia cambiará a lo largo del tiempo debido a esta aplicación parcial (es decir los pasos anteriores). La valoración estratégica y la valoración financiera están más relacionadas entre sí de lo que suele ser habitual. Las opciones reales constituyen un puente entre el planteamiento más o menos rígido de los flujos de caja descontados y los planteamientos intuitivos.

 Los elevados grados de volatilidad deberían tener dos defectos. En primer lugar, retrasar las decisiones todo lo que sea posible porque en segundo lugar el paso del tiempo clarificara cuáles serán los rendimientos esperados, incluso hasta el punto de que lo que aparentemente son estrategias desfavorables pueden resultar viables más adelante (tal vez invertir luego). Esto puede ayudar a decidir si hay que aplicar una estrategia o no, y si se debe aplicar de inmediato o posponerse hasta más tarde.



Análisis del valor para los accionistas

Posteriormente se amplió en lo que se conoce como la gestión del valor de los accionistas. Una serie de empresas bien conocidas en todo el mundo afirma ahora que han dado pasos para gestionar este valor.

La medida más utilizada del valor para los accionistas son los rendimientos totales, que, en un año cualquiera, son iguales al aumento del precio de la acción a lo largo del año más los dividendos por acción obtenidos en el año, dividido por el precio de la acción a principios de año. Las empresas orientadas al valor utilizan esta medida para fijarse a sí mismas objetivos globales de rendimiento. También utilizan esta medida para recompensar a los directivos por el rendimiento que el negocio ha conseguido ofrecer a sus propietarios. Si se utiliza eficazmente, los objetivos sobre el rendimiento total para los accionistas permiten alinear los intereses de propietarios y directivos.

 El análisis del valor para los accionistas no logra suprimir muchas de las incertidumbres inherentes a las elecciones estratégicas. Es criticado por poner un énfasis excesivo en los rendimientos a corto plazo.

* 1. **Riesgo**: es otro aspecto de la aceptabilidad que asume una organización al aplicar determinada estrategia. El riesgo hace referencia la probabilidad y a las consecuencias del fracaso de la estrategia. El riesgo debe ser considerado como una oportunidad tanto como una amenaza. El comprender correctamente la posición estratégica de una organización es esencial para una buena valoración del riesgo. También es necesario tener la capacidad de gestionar los riesgos.

*Ratios financieros*

La estimación de cómo pueden cambiar los Ratios financieros clave si se adopta determinada estrategia puede ofrecer útiles ideas sobre el riego. La valoración de cómo cambiará la estructura del capital de la empresa es una buena medida general del riesgo.

Es importante tener en cuenta el efecto probable sobre la liquidez de la organización. El grado en que este mayor riesgo amenaza la supervivencia depende de la probabilidad de que los acreedores o los bancos exijan que se les pague.

*Análisis de sensibilidad*

El análisis de sensibilidad permite poner en duda cada uno de los supuestos importantes subyacentes a determinada estrategia. Intenta estimar la sensibilidad del rendimiento o resultado previsto a cada uno de estos supuestos. El análisis de sensibilidad se plantea cuál sería el efecto sobre el rendimiento. Se puede aplicar un proceso análogo para otros supuestos clave. Esto puede ayudar a desarrollar una imagen más clara de los riesgos de tomar determinadas decisiones estratégicas, y del grado de confianza que puede tener los directivos en determinada decisión.

* 1. **Reacciones de las partes interesadas**

El mapa de las partes interesadas puede resultar útil para comprender las probables reacciones de las partes interesadas a las nuevas estrategias, la capacidad de gestionar esas reacciones y la aceptabilidad de la estrategia.

Una nueva estrategia puede exigir una importante misión de nuevas acciones, lo que puede ser una estrategia inaceptable para los grupos de accionistas con poder, puesto que diluiría su poder de voto.

Los planes de fusión con otras empresas, o de comerciar con nuevos países, pueden ser inaceptables para sindicatos, gobiernos, o algunos clientes.

Una estrategia de desarrollo del mercado puede exigir la supresión de algunos canales por lo que se corre el riesgo de que una reacción negativa ponga en peligro el éxito de la estrategia.

Los cambios en la estrategia competitiva en mercados estáticos pueden alterar el status quo hasta tal punto que los competidores serán forzados a tomar represalias de tal forma que todo el mundo saldrá perjudicado. Por ejemplo una guerra de precios.

1. **Factibilidad estratégica:** hace referencia así la estrategia puede funcionar en la práctica. La valoración de la factibilidad de una estrategia requiere poner el énfasis en los detalles prácticos de la capacidad estratégica.

 La factibilidad intenta determinar si la organización tiene los recursos y competencias necesarias para aplicar la estrategia.

Factibilidad financiera

Una forma útil de valorar la factibilidad financiera en la previsión de los flujos de fondos, que intenta identificar qué fondo se necesitan para una estrategia cualquiera y las probables fuentes de dichos fondos. Debe destacar si es probable que la estrategia sea viable en términos financieros, así como los plazos temporales de las necesidades de nueva financiación. Esta cuestión relativa a la financiación de los desarrollos estratégicos es un importante nexo de unión entre las estrategias empresariales y las estrategias financieras. La factibilidad financiera también se puede determinar mediante el análisis del umbral de rentabilidad.

Disponibilidad de recursos

Se puede lograr una mayor comprensión de la factibilidad de las estrategias concretas identificando los recursos y competencias necesarios para dicha estrategia.

La valoración de la disponibilidad de recursos puede utilizarse para evaluar dos cosas:

Primera, el grado en que las capacidades actuales de la organización tienen que cambiar para alcanzar o mantener los requisitos umbral de la estrategia.

Segundo, como se pueden desarrollar los recursos únicos y/o competencias nucleares para sostener la ventaja competitiva. Lo que se está intentando valorar es si es factible hacer estos cambios en cuanto escala, calidad de los recursos o plazos temporales del cambio.

CAPITULO 8: ORGANIZARSE PARA LOGRAR EL ÉXITO

Tal vez el recurso más importante una organización sean las personas. El papel que desempeñan los individuos, los procesos por los que se relacionan, y las relaciones que se crean son cruciales para el éxito de la estrategia. Son cuestiones relacionadas con el diseño de la organización. Los científicos de la dirección han puesto el énfasis en las estructuras y procesos formales, lo cual, se ajustan a una visión de arriba abajo, de órdenes y control, en la cúspide se toman decisiones y el resto de la organización se limita a aplicarlas. En un mundo en el que el conocimiento clave está en manos de los empleados de todos los niveles de la organización, y donde el cambio es constante, tal vez no sea suficiente seguir dependiendo de estas estructuras formales de arriba abajo.

Un mundo de rápidos movimientos, plantea dos cuestiones:

* El concepto estático de la estructura formal es cada vez menos adecuado. Las organizaciones tienen que reorganizarse continuamente en respuesta al cambio de las condiciones.
* Para aprovechar el conocimiento valioso que se encuentra en todos los ámbitos de la organización es necesario disponer de algo más que de jerarquía formales de arriba abajo. Las relaciones y procesos informales son esenciales para generar y compartir conocimientos que suelen ser fundamentales para obtener una ventaja competitiva.

La **configuración** de una organización se compone de estructuras, procesos y relaciones que la organización utiliza para funcionar. Es esencial, para el éxito de la organización, configurarla de forma que estos elementos se ajusten adecuadamente entre sí y con los retos estratégicos clave.

* **El diseño estructural** (los papeles, responsabilidades y las relaciones jerárquicas) puede influir sobre la fuente de la ventaja de una organización, sobre todo en lo que respecta a la gestión del conocimiento.
* **Los procesos** que respaldan a los individuos de dentro y fuera de una organización. Definen como se crean y controlan las estrategias y la forma en que los directivos y otros empleados se relacionan entre sí y ponen la estrategia en acción.
* **La relaciones** que conectan a los individuos tanto de dentro como de fuera de la organización.

Los tres retos claves que tienen que superar las organizaciones en el siglo XXI:

* **El ritmo de cambio y los mayores niveles de incertidumbre** en el entorno empresarial por eso, las organizaciones deben disponer de diseños flexibles y tener habilidades para reorganizarse.
* **La importancia de la creación de conocimientos y de compartir el conocimiento** como ingrediente fundamental del éxito estratégico. Las organizaciones tienen que fomentar la concentración de la pericia y animar a la gente a compartir su conocimiento.
* **El aumento de la globalización** plantea muchos retos: comunicarse entre una mayor variedad de zonas geográficas, coordinar una mayor diversidad y crear relaciones entre diversas culturas.

TIPOS DE ESTRUCTURAS

Los directivos suelen empezar a describir su organización dibujando un organigrama. Estos organigramas definen los niveles y papeles en una organización. Las estructuras formales importan en otras dos formas:

* La estructura de la jerarquía afecta a los patrones de comunicación y al intercambio de conocimientos: los individuos tienden a no hablar demasiado con otros individuos que están en niveles superiores o inferiores de la jerarquía, o en distintas partes de la organización.
* El tipo de posiciones estructurales en la cúspide sugiere el tipo de habilidades necesarias para avanzar en la organización.

Siete tipos básicos de estructuras

La estructura funcional

Divide las responsabilidades en función de los principales papeles en la organización,, producción, investigación y ventas. Esta estructura suele encontrarse en las empresas más pequeñas, o en empresas con una gama de productos reducida y no variada.

**Ventajas**: los altos directivos tienen una participación directa en las operaciones lo que permite un mayor control operativo desde la cúspide. La estructura funcional ofrece una clara definición de los papeles y tareas, aumentando así las líneas de responsabilidad. Los departamentos funcionales también ofrecen una concentración de la pericia, y fomentan así el desarrollo del conocimiento en las aéreas de especialidades funcionales.

**Inconvenientes**: Los altos directivos se concentran en sus responsabilidades funcionales, y terminan abrumados por las operaciones rutinarias y demasiado preocupados por intereses funcionales muy particulares. Encuentran difícil adoptar una visión estratégica de la organización en su conjunto o responder rápidamente de forma coordinada. Pueden ser inflexibles. Dificulta la integración del conocimiento de los distintos especialistas funcionales. Las estructuras funcionales no son buenas para las organizaciones con una gran diversidad geográfica o de productos.

Estructura multidivisional

Está constituida por divisiones separadas definidas en función de los productos, servicios o áreas geográficas. La creación de divisiones surge para superar los problemas que tienen las estructuras funcionales en condiciones de diversidad. Cada división puede responder a los requisitos específicos de su estrategia del producto/mercado utilizando su propio conjunto de departamentos funcionales.

**Ventajas**: son flexibles ya que las organizaciones pueden añadir, cerrar o fusionar divisiones a medida que cambien las circunstancias. Como unidades de negocio autónomas, es posible controlar las divisiones a distancia haciendo seguimiento de su rendimiento. Los directivos tienen una mayor implicación personal en las estrategias de sus propias divisiones. Pueden obtenerse ventajas por la especialización dentro de la división, lo que permite que las competencias se desarrollen hacia un determinado grupo de productos, una determinada tecnología o determinado grupo de clientes. Ofrece una buena formación para tener un planteamiento estratégico cuando los directivos esperan alcanzar un cargo en la junta directiva.

**Inconvenientes**: las divisiones pueden terminar tan especializadas y diciendo tan autónomas que son negocios independientes, pero que tienen que asumir los costos de la sede corporativa. Las divisiones han creado sus propias sedes corporativas sin tener todas las habilidades para añadir valor a sus unidades de negocio. Las unidades de negocio tienen que asumir el costo de la sede de la división pero no reciben un apoyo tan bueno como el que recibirían si la auténtica sede corporativa respaldara a las unidades de negocio. La creación de divisiones tiende a reducir la cooperación y obstaculizar el que se compartan los conocimientos entre la Sonia de negocio. La pericia queda fragmentada y los objetivos de rendimiento de las divisiones ofrecen pocos incentivos para colaborar con otras divisiones.

 La estructura de empresa holding

Una empresa holding es una empresa de inversión que tiene participaciones en diversas operaciones empresariales independientes.

**Ventajas**: Estas empresas subsidiarias pueden operar de forma independiente, tener a otros accionistas y mantener los nombres originales de sus empresas. Las empresas holding son extremadamente flexibles.

**Inconvenientes**: pero son difíciles de controlar debido al estilo directivo de no participación y a los derechos de los accionistas externos. Es muy difícil compartir conocimientos entre subsidiarias muy autónomas. Éstas subsidiarias son autónomas, y suelen moverse en áreas no relacionadas entre sí, existen pocas posibilidades de aprovechar sinergias.

En las economías emergentes las empresas holding pueden añadir valor superando los fallos de los mercados externos de capitales y de trabajo.

La estructura matricial

Una estructura matricial combina distintas dimensiones estructurales de forma simultánea, divisiones de productos y territorios geográficos o divisiones de productos y especialidades funcionales.

**Ventajas**: son eficaces para gestionar los conocimientos porque permiten que las distintas áreas de conocimiento se integren entre las delimitaciones de la organización. Por ejemplo, puede combinar un colegio los conocimientos independientes de las distintas áreas temáticas para crear programas de estudio particularizados a los distintos grupos de edades. Las organizaciones matriciales son flexibles porque permiten combinar distintas dimensiones de la organización. Son particularmente atractivas para las organizaciones que tienen operaciones globales gracias a la posible combinación de las dimensiones locales y globales.

**Problemas**: normalmente hará falta más tiempo para tomar decisiones debido a las negociaciones entre los directivos de las distintas dimensiones. También pueden producirse conflictos porque el personal tiene que rendir cuentas ante directivos de dos dimensiones estructurales. Es difícil ejercer el control. La cuestión crítica en la práctica es la forma en que opera.

El ingrediente clave de una estructura matricial de éxito es que los altos directivos de sepan apoyar las relaciones de colaboración y no se pierdan en la ambigüedad que puede generar la estructura matricial.

La estructura transnacional

Es un sistema de dirección internacional que es particularmente eficaz para explotar el conocimiento entre fronteras. La estructura trasnacional intenta obtener lo mejor de las dos estrategias internacionales extremas, la estrategia multipaís y la estrategia global. La estructura trasnacional es como una estructura matricial pero tiene dos características específicas:

* responde concretamente al reto de la globalización;
* tiende a tener responsabilidades mejor definidas en las intersecciones de las dimensiones.

Características:

* Cada unidad nacional opera de forma independiente, pero constituye una fuente de ideas y de capacidades para la corporación.
* Las unidades nacionales obtienen mayores economías de escala mediante la especialización en la corporación o, al menos, de grandes regiones.
* La sede corporativa gestiona esta red global estableciendo primero el papel de cada unidad de negocio, respaldando los sistemas, relaciones y cultura después para que la red de unidades de negocio opere con eficacia.

El éxito de una corporación trasnacional depende de la habilidad simultánea para lograr competencias globales, la capacidad de respuesta a las necesidades locales e innovación y aprendizaje en toda la organización. Esto requiere tener claras las delimitaciones, las relaciones y los papeles que tienen que desempeñar los distintos directivos. Por ejemplo:

* Los que tienen la responsabilidad de los productos o negocios globales tienen la responsabilidad suprema de fomentar la competitividad global de la empresa, lo que cruza tanto las fronteras nacionales como las delimitaciones funcionales. Tienen que ser el estratega del producto/marcado, el arquitecto de los recursos y competencias del negocio, y el motor de la innovación de productos, así como el coordinador de las transacciones transnacionales.
* Los directivos de los países o territorios tienen potencialmente una responsabilidad dual con otras partes de la transnacional.
* Los directivos de las funciones, como las de finanzas Y tecnología de la información, tienen una gran responsabilidad en cuanto garantizar la innovación y el aprendizaje mundial en las distintas partes de la organización.
* La cuestión crítica es el papel desempeñado por los directivos de la corporación, que son vitales para que la corporación trasnacional pueda integrar estos otros papeles y responsabilidades.

**Inconvenientes**. Es muy exigente con los directivos en cuanto a su disponibilidad trabajar, no sólo en su área de responsabilidades inmediatas, sino también por el día del conjunto de la corporación transnacional. La difusa definición de las responsabilidades también plantea complejidades y problemas de control análogos a los de la organización matricial.

Estructura por equipos

Intenta combinar la coordinación horizontal y vertical estructurando al personal en equipos multifuncionales, que suelen crearse en torno a los procesos empresariales. Cada uno de estos equipos tendrá una combinación de especialistas, de forma que puedan tener una visión general de las cuestiones.

**Ventajas**: Al juntar a todos estos especialistas se obtienen ventajas: como la posibilidad de compartir conocimientos y de desarrollar conocimientos. También ayudar a las organizaciones a responder con flexibilidad a los diversos clientes. Los pequeños equipos autónomos suelen tener una gran motivación y ser muy adaptables y pueden ofrecer productos o servicios con más valor.

**Inconvenientes**: La complejidad de una organización que trabaja con muchos equipos pequeños puede plantear problemas en cuanto al control o al crecimiento de la organización siesta quiere pasar al ámbito global.

Estructuras por proyecto

Es aquella en la que se crean equipos para realizar determinados trabajos y después se disuelve. Es un conjunto de equipos de Proyecto que cambia continuamente, creados, dirigidos y reagrupados por un pequeño grupo corporativo. Muchas organizaciones utilizan estos equipos de una forma más particularizada para complementar la estructura principal.

**Ventajas**: puede ser muy flexible, creándose y disolviéndose Proyectos según sea necesario. Los equipos de proyectos deben tener unas tareas bien definidas, las líneas de responsabilidad y los controles son claros. Los proyectos pueden permitir un intercambio eficaz del conocimiento y pueden aunar a personas de distintos ámbitos.

**Inconvenientes**: la continua disolución de los equipos de los proyectos también puede obstaculizar la acumulación de conocimiento con el tiempo o entre las distintas especialidades.

Elección de estructuras

Ninguna de las estructuras supera plenamente todos los retos. Si se busca un mayor control y no está importante la flexibilidad ante el cambio o el alcance global, es posible que prefieran una estructura funcional. Si se quiere fomentar el conocimiento y la flexibilidad a escala global, se debe optar por la estructura matricial o la transnacional.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **RETO** | **FUNCIONAL** | **MULTIDIVISIONAL** | **HOLDING** | **MATRICIAL** | **TRANSNACIONAL** | **POR EQUIPOS** | **POR PROYECTOS** |
| **CONTROL** | \*\*\* | \*\* | \* | \* | \*\* | \* | \*\* |
| **CAMBIO** | \* | \*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\* | \*\*\* |
| **CONOCIMIENTOS** | \*\* | \* | \* | \*\*\* | \*\*\* | \*\*\* | \*\* |
| **GLOBALZACIÓN** | \* | \*\* | \*\* | \*\*\* | \*\*\* | \* | \*\* |

**PRUEBAS DEL DISEÑO**

Pruebas que ponen énfasis en los objetivos y restricciones clave de la organización

* **La prueba de la ventaja en el mercado**: permite poner a prueba el ajuste a la estrategia del mercado que es fundamental
* **La prueba de la ventaja de la matriz**: el diseño de la estructura debe ajustarse al papel de matriz de la sede corporativa
* **La prueba del Personal:** el diseño de ale estructura debe ajustarse al personal disponible
* **La prueba de la factibilidad:** es una categoría, cajón de sastre, que indica que la estructura debe ajustarse a las limitaciones legales, de las partes interesadas, de los sindicatos o de otro tipo

Pruebas que parten de unos buenos principios generalizados

* **La Prueba de las culturas especializadas:** esta prueba revela el valor de juntar a los especialistas
* **La prueba de los vínculos difíciles:** esta prueba se plantea si la estructura propuesta crea vínculos entre las partes de la organización que son importantes pero que probamente tengan relaciones tensas.
* **La prueba de la jerarquía redundante:** es necesario comprobar cualquier diseño de la estructura para ver si tiene demasiados niveles de dirección, lo que provocaría bloqueos y gastos incensarios.
* **La prueba de la responsabilidad:** destaca la importancia de que existan claras líneas de responsabilidad garantizando el control y el comportamiento de los directicos de toda la estructura.
* **La prueba de la flexibilidad:** es un mundo en movimiento continuo, una prueba importante es el grado en que el diseño permitirá cambiar el futuro.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ESTRUCTURA | **VENTAJAS** | **INCONVENIENTES** |
| **FUNCIONAL** | El director está en contacto con todas las operaciones. | Los altos directivos se ven abrumados por cuestiones rutinarias. |
| Reduce/simplifica los mecanismos de control. | Los altos directivos terminan ignorando las cuestiones estratégicas. |
| Clara definición de responsabilidades. | Dificultad para gestionar la diversidad. |
| Especialistas en los niveles directivos intermedios y superiores. | Dificultad para coordinar las funciones. |
| Fracaso en la adaptación. |
| **MULTIDIVISIONAL** | Flexible (se añaden o suprimen divisiones). | Costos adicionales para la sede. |
| Se adapta más fácilmente a los cambios. |
| Control en función del rendimiento. | Duplicación en las divisiones. |
| Implicación en la estrategia. |
| Especialización de competencias. | Fragmentación y falta de cooperación. |
| Formación en planteamientos estratégicos. |
| **HOLDING** | Extremadamente flexible. | Difíciles de controlar. |
| Operan de forma independiente. |
| Pueden tener otros accionistas. | Difícil compartir conocimientos. Falta de sinergias. |
| Pueden mantener sus nombres originales. |
| **MATRICIAL** | Integra el conocimiento. | Periodo largo para tomar decisiones. |
| Flexible. | Puestos de trabajo y responsabilidades de tareas poco claros. |
| Permite dimensiones duales. | Responsabilidades de costos y beneficios poco claras. |
|  | Alto grado de conflicto. |
| **TRANSNACIONAL** | Responde al reto de la globalización. | Muy exigente con los directivos. |
| Responsabilidades bien definidas en la intersección de las dimensiones. | Difusa definición de las responsabilidades. |
| Problemas de control análogos a los de la org. Matricial. |
| **POR EQUIPOS** | Se comparten y desarrollan conocimientos. | Problemas de control. |
| Respuestas flexibles a los diversos clientes. | Problemas para crecer en el ámbito global. |
| Los equipos tienen motivación y son muy adaptables. |  |
| **POR PROYECTOS** | Muy flexible. | Obstaculiza la acumulación de conocimiento con el tiempo o entre las distintas especialidades. |
| Tareas bien definidas. |
| Líneas de responsabilidad y controles claros. |
| Intercambio eficaz del conocimiento. |

PROCESOS

La estructura es clave para organizarse para el éxito pero lo que hace que las organizaciones funcionen son los **procesos** formales e informales. Se puede concebir como controles de las operaciones de la organización y pueden, por lo tanto, fomentar u obstaculizar el paso de la estrategia a la acción.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **FACTORES PRODUCTIVOS** | **PRODUCTOS** |
| **DIRECTOS** | Supervisión directa  Proceso de Planificación | Objetivos de Rendimiento |
| **INDIRECTOS** | Proceso Culturales  Autocontrol | Mercados Internos |

**Tipos de procesos control**

Supervisión directa

Es el control directo de las decisiones estratégicas por uno o unos pocos individuos, que normalmente se centra en el esfuerzo que aplican los empleados. Es un proceso dominante en las organizaciones pequeñas. También puede existir en organizaciones más grandes donde se están produciendo pocos cambios y si la complejidad del negocio no es excesiva.

La supervisión directa exige que los controladores comprendan perfectamente qué es lo que hay que hacer en los puestos de trabajo. Deben ser capaces de corregir errores. La supervisión directa permite el control a distancia gracias a los medios electrónicos. Puede ser eficaz durante una crisis ya que puede resultar necesaria para lograr rápidos resultados.

Procesos de planificación

Constituyen el control administrativo y permiten aplicar con éxito las estrategias gracias a los procesos que planifican y controlan la asignación de recursos y supervisan su utilización. El plan abarcará a todas las partes de la organización y mostrará claramente el nivel de recursos asignados a cada área. También mostrará de forma detallada como se debe utilizar el recurso. Normalmente adopta la forma de un presupuesto. Los procesos de planificación funcionan mejor en condiciones sencillas y estables. Dado el peligro de la falta de sensibilidad a las variadas necesidades de la organización,  o los posibles cambios en las circunstancias, suele ser útil implicar a los más directamente afectados en la planificación de abajo arriba. El peligro de la planificación de abajo a arriba es que los planes de las unidades de negocio individuales no tienen en cuenta los posibles cruces de delimitaciones de la estrategia.

Autocontrol y motivación personal

Dada la creciente complejidad y la necesidad de explotar los conocimientos, la motivación de los empleados es cada vez más importante para la consecución de un buen rendimiento. El autocontrol y la motivación personal puede ser un medio eficaz de control, que influye sobre la calidad de la contribución de los empleados sin necesidad de una intervención directa. Los procesos de autocontrol logran la integración del conocimiento y la coordinación de las actividades mediante una interacción directa de los individuos, sin necesidad de supervisión. La contribución de los directivos a este proceso consiste en garantizar que los individuos disponen de los canales necesarios para relacionarse entre sí y que los procesos sociales que crean estas relaciones se regulan adecuadamente para evitar las rigideces. El tipo de líderes y el estilo de liderazgo influyen fuertemente sobre la motivación personal. Es importante la credibilidad de los líderes. La credibilidad se puede lograr conformando un contexto favorable en el que los individuos puedan trabajar y relacionarse entre sí.

Procesos de definición de objetivos de rendimiento

Los objetivos de rendimiento se centran en el resultado que obtiene una organización como la calidad de los productos, los ingresos o los beneficios. El rendimiento de una organización se juzga por su capacidad de alcanzar estos objetivos. Dentro de determinados límites la organización tiene libertad para decidir cómo se van alcanzar estos objetivos.

Procesos de mercado

Son la forma dominante en que las organizaciones se relacionan con los proveedores externos, los distribuidores y los competidores en las economías capitalistas. Los procesos de mercado implican un sistema con cierta formalización para contratar los recursos o factores productivos de otras partes de la organización y para proveer a otras partes de la organización. El control se centra en los resultados. El control es indirecto: las unidades tienen que conseguir únicamente mantenerse en unos mercados competitivos.

RELACIONES

Un Aspecto Clave de la organización es la capacidad para integrar el conocimiento y las actividades de la distintas pares de una organización (tanto horizontal como verticalmente) con otras organizaciones (red de valor).

* Relaciones Internas: especialmente en relación a la responsabilidad y a la autoridad de las decisiones operativas y estratégicas en el seno de la organización
* Relaciones Externas por ejemplo mediante la contratación externa, las alianzas, las redes y el mundo virtual

Relacione Internas

**RELACIONES CON LA SEDE**

Relacionado con la delegación de autoridad. La delegación de autoridad hace referencia al grado en que la sede de una organización delega la toma de decisiones en la unidades y directivos que están por debajo dela jerarquía.

**RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA**

Son tres estilos de estrategias que describen las formas típicas de las responsabilidades de la toma de decisiones entre la sede y las unidades de negocio

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Estilo centralizado, haciendo referencia no a la planificación en general sino a un determinado estilo de relación entre la sede y las unidades de negocios. La sede es el Planificador General, la sede controla y coordina todas las actividades de la UEN. La sede gestiona la infraestructura y ofrece servicios corporativos. Se debe tener un conocimiento detallado de las unidades de negocio. Es altamente centralizada pueden afectar negativamente a la motivación de los directivos de la unidades de negocio
2. CONTROL FINANCIERO. El control financiero es la forma más extrema de delegación, disolviendo a la organización en unidades de negocio muy autónomas. La relación es financiera y se presta poca atención a la estrategia concreta de producto/mercado de las unidades de negocio. El papel de la sede se limita a fijar objetivos financieros, asignar recursos, evaluar el rendimiento a intervenir cuando el rendimiento no es el esperado. Se suele gestionar típicamente recurriendo a una estructura de empresa holding. Los procesos caminantes son los objetivos de rendimiento.
3. CONTROL ESTRATÉGICO. El control estratégico es el estilo más común. La relación entre la sede y las unidades de negocio es una relación en la que la empresa matriz se comporta como un conformador estratégico, que influye sobre el comportamiento de las unidades de negocio y conforma el contexto en el que deben actuar los directivos. Adecuado cuando hay pocos conocimientos sobre las actividades de las unidades de negocio. El control estratégico parte de los procesos para acordar las estrategias con las unidades de negocio, pero dentro de las limitaciones y las líneas directrices de la sede. Se añade valor a través de:
   * + La definición y configuración de al estrategia general de la organización
     + La Decisión sobre el equilibrio de actividades y el papel de cada unidad de negocio
     + Definición de control y políticas
     + Fomento del aprendizaje
     + Definición de estándares y valoración del rendimiento

Relaciones Externas

**CONTRATACION EXTERNA**

Outsourcing

**ALIANZA ESTRATEGICAS**

Ídem. Capítulo 7

**REDES**

La contratación externa, las alianzas y el entorno virtual son casos particulares de una tendencia general a recurrir a las relaciones en red fuera de los límites de la organización. La cooperación se ha convertido en una cuestión clave para organizarse para el éxito.

Las organizaciones que alcanzan una posición nodal en la red, tienen potencialmente un gran valor. Para lograr dicha posición las organizaciones tienen que tener tres fortalezas: una visión convincente, recursos únicos o competencias nucleares y habilidades de trabajo en red.

CONFIGURACIONES

Ciclos que se refuerzan entre sí

Surgen de la relación dinámica entre los distintos factores del entorno, la configuración y los elementos de la estrategia. Los ciclos que se refuerzan entre sí tienden a mantener el “status quo”.

Dilemas de las configuraciones

Suele ser necesario disponer de jerarquías para garantizar el control y la acción, pero no se ajustan bien a las redes que fomentan el intercambio de conocimientos y la innovación. Las líneas de responsabilidad verticales fomentan un rendimiento máximo de los subordinados, pero puede llevar a los directivos a intentar maximizar sus intereses personales a costa de las relaciones horizontales. La delegación de poder a los empleados en los niveles inferiores de la organización da margen para tener iniciativa, pero en el largo plazo puede provocar incoherencias. Es posible que sea necesario sistema centralizado para lograr la estandarización, pero esto puede producirse a costa de la iniciativa y de la flexibilidad que fomenta la delegación de poder.

Dilemas al organizarse para el éxito

Se puede gestionar estos dilemas de tres formas: Subdividiendo la organización, combinando los distintos principios de organización al mismo tiempo o reorganizándose con frecuencia.

CAPÍTULO 9 POTENCIAR EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA

El **potenciar el éxito** hace referencia a la relación de doble sentido entre las estrategias empresariales generales y las estrategias en las distintas áreas de recursos como personal, información, finanzas y tecnología.

GESTIÓN DE PERSONAL

El conocimiento y la experiencia de los individuos pueden constituir factores claves para potenciar el éxito de las estrategias. Pero también pueden obstaculizar una adopción con éxito de nuevas estrategias. Así pues, las cuestiones relacionadas con el personal son una preocupación central y una responsabilidad de la mayoría de los directivos en las organizaciones.

Las estrategias relativas al personal tienen tres aspectos:

El personal como recurso

* La capacidad estratégica se ocupa de cómo se motivan los individuos para crear competencias en aquellas actividades y procesos empresariales necesarios para que funcione el negocio. Las actividades tradicionales de RRHH pueden ayudar a potenciar estrategias de éxito de las siguientes maneras:
* Las auditorías para valorar los requisitos de RRHH para respaldar las estrategias y/o identificar competencias nucleares basadas en el personal sobre las que construir estrategias futuras.
* La definición de objetivos y la evaluación del rendimiento de los individuos y equipos. La mayoría de las organizaciones espera que sean los directivos de línea los que realicen estas tareas.Evaluaciones de tres 60°: valoran el rendimiento de un individuo desde múltiples perspectivas, no son los de la del directivo de línea sino también de las demás partes de la organización a las que afecta el trabajo del individuo y/o de su equipo. Evaluar el impacto total del trabajo de un empleado sobre el éxito de la estrategia.
* La planificación de recompensas ha tenido que reconocer la realidad de una mayor necesidad de un trabajo en equipo para poder aplicar la estrategia. Los incentivos demasiado orientados al individuo pueden mirar el trabajo en equipo. Pero los incentivos al equipo tienden a complementar los incentivos individuales en vez de sustituirlos.
* El reclutamiento es un método clave para mejorar la capacidad estratégica. La planificación de las reducciones de plantilla y la reasignación laboral es importante para todas aquellas organizaciones que estén atravesando cambios. La planificación de la sucesión ha tenido que volver a centrarse, de preparar a los individuos para desempeñar determinados cargos en una jerarquía a asegurarse de que existe un grupo suficientemente grande de individuos con talento para satisfacer las futuras necesidades de liderazgo.
* La existencia de individuos competentes únicos en una organización no constituirá una fuente sólida de ventaja comparativa a largo plazo, puesto que esos individuos pueden abandonar la organización jubilarse o fallecer. Para sostener la excelencia, una gran preocupación debe ser averiguar cómo se puede difundir el conocimiento de esos individuos en toda la organización. Es necesario alimentar continuamente la innovación y la creatividad en la organización.
* En el ámbito de la formación y el desarrollo se ha producido una reducción de la utilización de programas formales y más entrenamiento y formación mediante mentores para sostener un desarrollo personal. Se trata de habilidades importantes que deben tener los individuos si las estrategias de la organización están cambiando y desarrollándose continuamente.

Para poder poner en marcha y ejecutar las estrategias de recursos humanos en estas tareas, los directivos y los profesionales de recursos humanos tienen que estar familiarizados con las estrategias de la organización, con cómo pueden cambiar en el futuro, y con las consecuencias sobre las competencias del personal.

Personal y comportamiento

Los individuos no son como los demás recursos. Afectan la estrategia, tanto a través de sus competencias, a través de sus comportamientos. Esta faceta “**Soft”** de la gestión de los recursos humanos hace referencia el comportamiento del personal, tanto desde el punto de vista individual como desde el colectivo. Se suele menospreciar a favor de las cuestiones más “**Hard”**. El comportamiento del personal es un área en el que las acciones cotidianas de los directivos individuales pueden contribuir significativamente a potenciar el éxito de la estrategia empresarial. Los directivos deben tener clara la relación entre sus acciones y las estrategias de la organización:

* Su papel es el de conformadores del contexto orientados al personal. Es necesario que comprendan como pueden estas facetas más “Soft” de la estrategia fomentar u obstaculizar el éxito estratégico.
* Comprendiendo la relación entre los comportamientos y las opciones estratégicas. Los comportamientos (cultura) pueden convertirse en un obstáculo, hay que tomar determinados tipos de decisiones estratégicas para cambiar la cultura, es decir, los comportamientos.
* Ser realista sobre la dificultad y los plazos temporales necesarios para cambiar los comportamientos. El cambio en la cultura es un largo proceso consistente en cambiar los comportamientos.
* Variar su estilo de gestión del cambio en función de las distintas circunstancias. Son importantes las habilidades de liderazgo de relaciones de un directivo, con las partes interesadas internas y externas. La capacidad de un directivo para crear y mantener equipos con distintas personalidades es tan importante como la combinación de competencias en esos equipos.

 Serán las acciones cotidianas de los directivos las que conformarán y cambiaran el comportamiento del personal de primera línea. Pero las políticas y marcos de recursos humanos pueden ayudar con estas cuestiones más Soft.

Organización del personal

La función de recursos humanos

La pregunta más difícil es si es necesario realmente disponer de una función especializada en recursos humanos. Se puede gestionar estratégicamente el personal sin disponer de una función especializada en recursos humanos. Si se considera que la función de recursos humanos ofrece valor habrá que tener clara las expectativas sobre su papel. Hay cuatro papeles generales que puede desempeñar la función de recursos humanos para potenciar el éxito de las estrategias empresariales:

1. Como proveedor de servicios (realizando las actividades rutinarias de reclutamiento y formación) de los directivos de línea que tiene la responsabilidad estratégica de las cuestiones relativas a los recursos humanos.
2. Como regulador que fija las reglas que deben seguir los directivos de línea, por ejemplo, en cuanto a retribución y promociones.
3. Como asesor en cuestiones de estrategia de recursos humanos para los directivos de línea, garantizando que las políticas y prácticas de recursos humanos son acordes con las mejores prácticas de la organización.
4. Como agente del cambio que hace que la organización avance.

Algunas facetas de la estrategia de recursos humanos tienen que controlarse desde la sede, porque son cruciales para aplicar las estrategias de toda la corporación. Otras facetas se pueden delegar puesto que tienen que interpretarse de distinta manera en las diferentes partes de la organización.

Directivos intermedios

Los directivos tienen una mayor propiedad para combinar las cuestiones relativas al personal con las estrategias empresariales. La investigación confirma que las circunstancias que rodean a los directivos de línea no permiten que hagan un buen trabajo en las cuestiones de gestión de recursos humanos y el riesgo de que el éxito estratégico no se promueva tanto como debería:

* Hay dudas respecto del realismo de esperar que los directivos de línea sean profesionales competentes en recursos humanos.
* Las presiones a corto plazo para satisfacer los objetivos no ayudan a los directivos de línea a adoptar una visión más estratégica en las cuestiones relativas al personal.

* Los sindicatos y las asociaciones profesionales tienden a resistirse a la dispersión de la responsabilidad de las estrategias de recursos humanos. Desde el punto de vista del sindicato, es mucho más fácil negociar con una única autoridad centralizada.
* Los directivos pueden carecer de los incentivos para asumir más actividades formales de recursos humanos.
* Los directivos intermedios son como “porteros” que mantienen el statu quo y bloquean el cambio estratégico mientras que, en realidad, su participación activa en los programas de cambio es crucial. Es mejor pensar en su papel directivo como el del relevo del cambio o un intermediario.

Estructuras y procesos

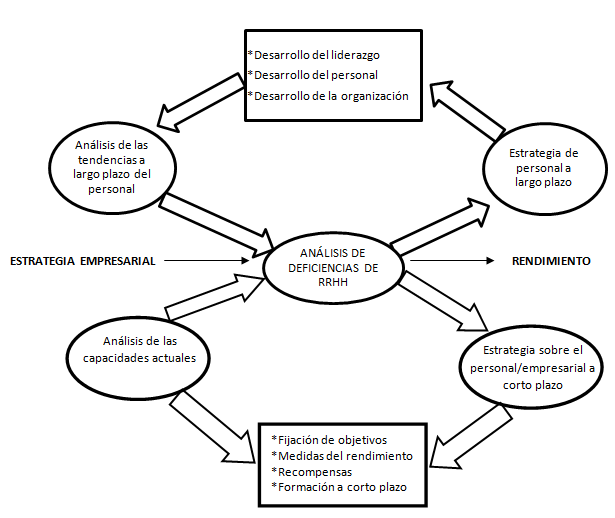
El movimiento hacia las estructuras con delegación de poder puede exigir que el personal mejore sus habilidades de relaciones directivas para poder mantener el negocio de clientes internos que ahora tienen la elección de proveerse acudiendo a un proveedor ajeno a la empresa.  Decidir si algunas cuestiones de recursos humanos deben mantenerse en el seno de la organización o adquirirse de proveedores especializados.

Implicaciones para los directivos

Como logra la organización obtener una ventaja competitiva gracias a su personal:

* Tiene que haber actividades que garanticen el mantenimiento de la competitividad. Garantizar que la gente sea capaz de respaldar las estrategias de una organización a corto plazo.
* Debe haber actividades que ofrezcan una plataforma en la que se puedan construir nuevas estrategias a más largo plazo. Puede crear oportunidades para realizar significativas transformaciones en la estrategia y en la competitividad.
* Estos dos ciclos de actividades deben estar relacionados entre sí.
* Las organizaciones que son competentes en la gestión de estos procesos lograran probablemente una ventaja competitiva. Las demás corren el riesgo de fracasar por una o más de las siguientes razones:
* Las estrategias de recursos humanos no son acordes con la estrategia empresarial general.
* Las competencias y/o comportamientos de los individuos no son acordes, o bien con las estrategias de recursos humanos, o bien con las estrategias empresariales, o ambas.
* Las estrategias empresariales no logran capitalizar las fortalezas de las capacidades de una organización y/o de la cultura.

VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN EL PERSONAL



GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN

Saber hasta qué punto las mejoras de las capacidades de procesamiento de información pueden mejorar y ayudar a la forma de crear conocimientos y compartirlos tanto dentro como fuera de la organización. El conocimiento tácito incorporado en las organizaciones es difícil de capturar y suele constituir la base sobre la que se construye la ventaja competitiva.

Información y capacidad estratégica

Las estrategias relativas a la información pueden tener una profunda influencia en la creación y destrucción de competencias nucleares que sustentan la ventaja competitiva.

 Información y características de los productos servicios

Las mayores capacidades de las tecnologías informáticas ya están potenciando que las organizaciones ofrezcan características de los productos/servicios que son valoradas por los clientes:

* Menores precios gracias a unos costos reducidos.
* Mejor información antes de hacer la compra.
* Procesos de compras más fáciles y más rápidas (con pedidos online) y mejor entrega. Esto puede permitir que los clientes acerquen más a un “Just in time” en sus propios procesos de negocio.
* Plazos de desarrollo más cortos de nuevas características.
* Mayor fiabilidad del producto o servicio y mejor diagnóstico.
* Productos o servicios personalizados que se ofrecen cada vez más sin una prima en el precio.
* Mejor servicio posventa al disponer de mejores sistemas de información.

 Si los clientes valoran algunas o todas estas mejores características, y si los competidores aprenden rápidamente ofrecerlas explotando la información y las tecnologías informáticas, aumentarán rápidamente los requisitos umbral necesario para sobrevivir en un mercado.

Información y rendimiento competitivo

 Una de las implicaciones más importantes de la revolución informática para las organizaciones que fabrican y distribuyen productos físicos es que, es más probable que su ventaja competitiva se logre mediante el rendimiento del servicio que en las características del producto per se. Su capacidad de procesar información y aumentar el conocimiento del mercado es mucho más importante que antaño. Las organizaciones que son capaces de utilizar la capacidad de procesar información para tener un conocimiento del mercado mucho más detallado podrán lograr una ventaja competitiva. La explotación de datos sirve para convertir los datos en conocimiento del mercado. La explotación de datos es el proceso de identificar tendencias, patrones y relaciones entre los datos para poder informar y mejorar el rendimiento competitivo. La explotación de datos también puede ayudar en el análisis de la rentabilidad para crear las prioridades para retener a los clientes.

 Información y solidez

* Un recurso o una competencia puede ser raro. Las tecnologías informáticas son omnipresentes en la actualidad, incluso en las empresas más pequeñas. La información en si puede ser rara, ya sea sobre el producto, los procesos o los mercados.
* Puede ser difícil  imitar las competencias nucleares porque son complejas. Las actuales áreas de complejidad se encuentran más en las actividades de explotación de datos y en las actividades que sustentan la velocidad de reacción al mercado.
* Las competencias nucleares pueden ser sólidas debido a la ambigüedad causal: los competidores encuentran difícil comprender las razones por las que la organización tiene éxito. Muchas empresas que desarrollan tecnologías informáticas intentan codificar el conocimiento tácito de las organizaciones para que sea un conocimiento explícito. Esta capacidad de codificar lo que anteriormente era un conocimiento tácito suprime las barreras de la imitación y mina las competencias nucleares. Existe el riesgo de terminar dependiendo demasiado de los sistemas e ignorando el conocimiento tácito porque es difícil codificarlo e incorporarlo al sistema y puede ser crucial para la ventaja competitiva.

**INFORMACIÓN Y ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Puesto que las grandes organizaciones tenderán a tener una serie de unidades estratégicas de negocio que aplicarán distintas estrategias, tiene que haber una capacidad de procesar la información para respaldar a todas las UEN de distinta manera. El papel de la información para potenciar la existencia de distintas estrategias competitivas podría ser el siguiente:

* Rutinización donde el papel de la información consiste en reducir drásticamente el costo de las transacciones con los clientes, los proveedores o los canales.
* Personalización en masa los sistemas de información pueden crear más características del producto que sean valoradas al mismo precio un precio inferior.
* Personalización la información se puede ofrecer a los clientes (en los sitios web por ejemplo) con anticipación a cualquier contacto telefónico o cara a cara, que se reserva para asesorar a los clientes potenciales que tienen mucho más conocimiento.
* Los retrasados en informática, que no valoran las características que pueden ofrecer los sistemas informáticos y seguirán constituyendo una parte significativa del mercado en muchos sectores. Esto ofrece una oportunidad a los proveedores que son especialmente buenos en ofrecer información de forma más tradicional.

**INFORMACIÓN Y EL CAMBIO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO**

 Un modelo de negocio describe la estructura del producto, servicio y flujo de información y el papel de los agentes participantes. Esto incluye las ventajas potenciales y fuente de ingresos de cada una de las partes. El cuadro muestra cómo están surgiendo modelos de comercio electrónico  de los modelos de negocio tradicionales a partir del grado de innovación de los planteamientos tradicionales y de la complejidad (el grado de interacción de las actividades).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | GRADO DE INNOVACIÓN | | |
|  |  | **IGUAL QUE ANTES** | **AMPLIADO** | **NUEVO** |
| GRADO DE INTEGRACION | **FUNCIÓN ÚNICA** | Tiendas electrónicas | Subastas electrónicas | Intermediación de la información (motores de búsqueda) |
| Servicios de la cadena de valor (ej. Sistemas de pago -mercado pago-) |
| Abastecimiento electrónico |
|
| Servicios de confianza |
| **FUNCIONES INTEGRADAS** | Centros comerciales electrónicos | Mercado con terceros (ej. inclusión de sitios web - mercado libre-) | Comunidades virtuales |
| Plataformas de colaboración |
| Integrador de la cadena de valor |

**HAY TRES FORMAS FUNDAMENTALES:**

* Sustituyendo procesos físicos o en papel por procesos electrónicos. Las **tiendas electrónicas** desplazan el marketing. El **abastecimiento electrónico** desplaza las ofertas de provisión, la negociación y los procesos de compras a los sitios web. Las ventajas vienen dadas por la reducción de costos y la mayor posibilidad de elección. Un **centro comercial electrónico** va un poco más allá al crear una serie de tiendas electrónicas con un denominador común, como una marca.
* Al ampliar significativamente las funciones que pueden ofrecer los modelos de negocio tradicionales. La adquisición o venta mediante **subastas electrónicas** puede hacer reducir significativamente los costos de adquisición o aumentar los ingresos. Los **servicios de confianza** amplían el tipo de servicio de información a los que podrán acceder los miembros de asociaciones de comercio. También se proveen **servicios especializados de la cadena de valor**. Se tienen algunas ventajas al contratar especialistas para realizar una serie de actividades de la cadena de valor, integrando **mercados con terceros** en los que se pueden ofrecer por Internet servicios de marketing, creación de marcas, sistemas de pago, logística etc.
* Modelos que constituyen una transformación el negocio sólo se puede llevar a cabo de forma electrónica. Por ejemplo: **intermediarios de la información** de empresas como Yahoo o Google con sus motores de búsqueda. Se pueden sostener **comunidades virtuales** con las tecnologías informáticas, pueden ofrecer una **plataforma de colaboración** al permitir que los clientes y proveedores colaboren en el diseño del producto utilizando herramientas de diseño informáticas especializadas. Se puede posibilitar **la integración de la cadena de valor.**

 Estos modelos están dados por el grado en que son capaces de crear un mayor valor para los clientes. Al lograrlo, amenazan la posición de algunas organizaciones y ofrecen oportunidades a otras.

Información y estructura

* Las organizaciones configuradas como una **burocracia centralizada** deben tener unos procesos empresariales rutinizados, que reduzcan los costos al tiempo que mantengan los niveles de calidad umbral. Las tecnologías informáticas pueden facilitar esta reducción de costos mediante la rutinización al tiempo que también permiten una coordinación bastante compleja.
* En la sede de las **organizaciones con una gran delegación de poder** preocupa menos la compleja coordinación y más la disponibilidad de información precisa y a tiempo sobre el rendimiento de las unidades de negocio respecto a los objetivos definidos.
* En el punto intermedio del **Control estratégico** la información puede resultar útil de diversas maneras:
  + La planificación empresarial de abajo a arriba de las unidades de negocio será probablemente importante si la se tiene que ser capaz de coordinar y reconciliar estos planes. Es necesario disponer de información fiable de gran calidad para respaldar estos procesos.
  + Es posible que haya parte de la organización que tienen relaciones de clientes-proveedor entre sí, tal vez en un mercado interno.
  + Es necesario disponer de información sobre el rendimiento de las unidades de negocio y de la sede.
* Una mejor información puede ayudar a sobrepasar a algunos de los **porteros** tradicionales que obtuvieron su poder gracias al control de la información. Los porteros son individuos o grupos que obtienen poder de su control de la información. En las organizaciones ha habido muchos directivos intermedios cuyo papel consistía en pasar información entre la primera línea y la alta dirección. Los sistemas informáticos pueden crear una comunicación directa entre la cumbre y la base de la organización.

 Las tecnologías informáticas están creando un mundo con un menor número de porteros y, por lo tanto, están creando estructuras más planas, con una comunicación más directa de la estrategia de, y hacia, la primera línea, y con una relación más directa con niveles mucho más inferiores de la organización.

**CONSECUENCIAS PARA LOS DIRECTIVOS**

Hay dos principales consecuencias para los directivos:

* Los directivos tienen que ser conscientes de que la capacidad de procesamiento de la información puede transformar la organización, y no sólo afinar los procesos y estrategias actuales.
* Los directivos responsables de la información tienen que comprender todo el potencial de las tecnologías informáticas. También tienen que comprender las limitaciones de las tecnologías informáticas; No pueden sustituir a determinados tipos de conocimiento. Y tampoco puede sustituir el hecho de que se compartan conocimientos mediante contactos sociales. Y tienen que poder ver las nuevas oportunidades empresariales que puede ofrecer la tecnología informática.

GESTIÓN DE LAS FINANZAS

La relación entre el éxito financiero y el éxito estratégico dependerá del contexto.

Hay tres grandes cuestiones que tienen que resolver todas las organizaciones:

Gestión para crear valor

 El valor para los accionistas depende la capacidad de la organización para generar tesorería largo plazo. La **gestión para crear valor** implica la maximización de la capacidad de una organización para generar flujos de tesorería a largo plazo. La creación de valor depende de tres cuestiones fundamentales:

* Fondos provenientes de las actividades son uno de los principales factores que contribuyen a la creación del valor. A largo plazo, esto hace referencia al grado en que la organización obtiene rentabilidad. Lo cual está determinado por:
  + Los ingresos provenientes de las ventas,
  + los costos de producción y de las ventas,
  + y los costos generales o indirectos.
* Inversión en activos es importante el grado en que se aprovechan al máximo los activos y el fondo de maniobra.
* Los costos financieros: la combinación de los elementos del capital de negocio, entre deuda (que requiere el pago de intereses) y capital social, que determinan el costo del capital (y el riesgo financiero).

**DETERMINANTES CLAVE DEL VALOR Y DE LOS COSTOS**

LOS DETERMINANTES DE LA CREACIÓN DEL VALOR



Desde el punto de vista de la estrategia empresarial, la cuestión crítica consiste en comprender cuáles son los **determinantes clave del valor y de los costos**. Se trata de factores que tienen una influencia primordial sobre la capacidad de una organización para generar tesorería.  El análisis financiero puede mejorar la comprensión de la significativa edad de este hecho al cuantificar los determinantes del valor(que determinan la entrada de efectivo) y los determinantes de los costos(que determinan la salida de efectivo).

 Ejemplos.

* Las fuentes de financiación suelen tener una importancia primordial por dos razones: El costo del capital es un determinante clave de los costos y dependerá de la fuente. Entonces las salidas de efectivo mediante préstamos constituirán una importante consideración estratégica.
* Las inversiones de capital pueden implicar una importante salida defectivo que pueden destruir valor para los accionistas. Las nuevas inversiones aumentan la inestabilidad de capital del negocio, lo que afectará tanto a la rotación del activo fijo como al ratio de costos fijos y variables y, por tanto, a la importancia relativa del volumen de ventas.
* La estructura de costos particular del negocio varía en función del sector y la creación de valor y los costos se reparten de forma desigual entre las actividades de la cadena de valor.
* Los determinantes fundamentales de los costos o del valor están fuera de la organización. Las organizaciones tienen que ser competentes para mantener el rendimiento de los proveedores o distribuidores clave. Deben disponer de la capacidad para seleccionar, motivar y controlar a los proveedores y a los distribuidores. Puede ser que se deba analizar si se puede realizar cualquiera estas actividades dentro de la organización.
* El tipo de estrategia es importante puesto que altera la combinación de costo y valor necesaria para sostener un producto o servicio competitivo.
* Los principales determinantes del costo del valor pueden cambiar con el tiempo. Durante la introducción de un nuevo producto el factor clave puede ser lograr un volumen de ventas; una vez alcanzado, es posible que los costos unitarios y los precios sean más importantes; durante el declive, la mejora de los flujos de tesorería mediante la reducción de los inventarios y de los deudores puede resultar esencial para introducir la nueva generación de productos.

Financiación del desarrollo de la estrategia

En la matriz de crecimiento/participación podemos ver cómo pueden variar las estrategias financieras en función de las distintas fases de desarrollo de una unidad de negocio.

La cuestión importante consiste en saber cómo hay que equilibrar el riesgo empresarial y el riesgo financiero de la organización. Cuanto mayor sea el riesgo empresarial menor debería ser el riesgo financiero que asume la organización.

* Los negocios interrogantes constituyen un **elevado riesgo empresarial**. Se encuentran al inicio de su ciclo de vida y no se han establecido todavía en sus marcados; es probable que requieran importantes inversiones. Lo que quieren invertir en estos negocios tienen que comprender la naturaleza del riesgo y querer obtener elevados rendimientos. Los **riesgos financieros son muy reducidos**. Son **financiados con capital social**. Dividendos: cero.
* Los negocios estrella, el **grado de riesgo empresarial** sigue siendo **elevado** en estas situaciones de gran crecimiento, a pesar de que se están obteniendo cuotas de mercado relativamente elevadas. Laposición en el mercado sigue siendo volátil y probablemente muy competitiva. Puesto que el principal atractivo para los inversores es el producto o el concepto empresarial, y la posibilidad de obtener beneficios en el futuro, es probable que sea más adecuado recurrir al capital social. Los **riesgos financieros tienen que ser reducidos**. **Financiado mediante capital social**. Dividendos: nominales.
* En mercados maduros con cuotas elevadas (vacas de caja), **el riesgo empresarial es menor (medio)** y la oportunidad de invertir los beneficios es mayor y, en el caso de una cartera de negocios, la empresa puede estar buscando reciclar estos excedentes en sus negocios de crecimiento. Puede tener sentido obtener **una financiación mediante deuda así como mediante capital social**, puesto que se pueden utilizar unos ingresos probados para atender el servicio de esta deuda **(reinversión de beneficios)**. **Los riesgos financieros son medios**. Dividendos: elevados.
* Si un negocio está en declive, un perro, será difícil atraer financiación en forma de capital social. Puede ser posible **endeudarse (financiado mediante deuda)** utilizando activos del negocio como garantía. Es probable que el énfasis del negocio se encuentre en la reducción de costos. Estos negocios pueden constituir inversiones de un **riesgo (empresarial)** relativamente **reducido**. **Riesgos financieros elevados**. Dividendos: total.

En la fase de **lanzamiento**, los inversores están preocupados por la posibilidad de que el potencial de **crecimiento** y degeneración de efectivo este limitado por los pagos de dividendos. Éste puede seguir siendo el caso durante la etapa de crecimiento. Durante la etapa de **madurez**, los flujos de tesorería del negocio deben ser muy positivos; las oportunidades para reinvertir y crear todavía más valor pueden verse limitadas, por lo que los accionistas pueden recibir el mayor valor posible a través de la distribución de dividendos. Durante la etapa de **declive**, el argumento a favor de distribuir dividendos a los accionistas es todavía más importante.

 La estrategia financiera de los grandes conglomerados de estar definida en función de la naturaleza de la estrategia de cartera. Ejemplos:

* Inversiones de elevado crecimiento y elevado riesgo en industrias emergentes tendrá que tener más capital social y menos deuda.
* Vacas de caja en industrias maduras con flujos de tesorería demostrados necesitará justo lo contrario: más deuda y menos capital.
* Una empresa que busca desarrollar negocios innovadores y nuevos negocios puede actuar como su propia empresa de capital riesgo, aceptando un riesgo empresarial elevado e intentando compensar ese riesgo fomentando ideas nuevas e innovadoras.

Ejemplos de cómo pueden surgir desarrollos estratégicos derivados de las circunstancias financieras de la organización.

* La propiedad de una organización si pertenece unas pocas manos particulares, o si cotiza en bolsa, o si es una organización caritativa o una organización del sector público, afectará a las fuentes y cantidades de financiación disponible. La propiedad puede ser una limitación al desarrollo estratégico al dictar el entorno de financiación en el que se desarrollará la estrategia.
* Las motivaciones potenciales de una adquisición variarán a menudo, el factor determinante puede ser financiero más estratégico. La necesidad de reinvertir los fondos excedentes y de demostrar un crecimiento continuo para mantener la cotización.

Las expectativas financieras de las partes interesadas

Las partes interesadas tendrán expectativas financieras sobre la organización. Hay que determinar hasta qué punto las estrategias empresariales deben tener en cuenta estas expectativas.

* Inversores institucionales: suelen representar los intereses de los beneficiarios reales del rendimiento de una empresa. La estrategia está muy influida por las expectativas financieras de estos intermediarios que pueden convertirse en agentes clave de grandes cambios estratégicos, como las funciones o las adquisiciones.
* Los banqueros: están preocupados por los riesgos asociados a sus préstamos y a la competencia con que se gestiona. El riesgo dependerá de la estructura de capital de la empresa, sobre todo de su ratio de endeudamiento, que determina la solvencia de la empresa y la sensibilidad de esta solvencia a las variaciones en sus beneficios.
* Los proveedores y los empleados: estarán probablemente preocupados por obtener buenos precios pero también por la liquidez de la empresa, que es una medida de su capacidad para cumplir con sus compromisos a corto plazo con sus acreedores y para pagar sus salarios.
* La comunidad se preocupará por los puestos de trabajo pero también por los costos sociales de las estrategias de la organización, como la contaminación o el marketing.
* Los clientes: les preocupa tener productos o servicios que ofrezcan el mejor valor posible. Las empresas que sobreviven con rentabilidad en un entorno competitivo deben estar ofreciendo un buen valor.

Los directivos tienen que ser conscientes del impacto financiero sobre las diversas partes interesadas que tienen las estrategias que están aplicando o que prevén aplicar. También tienen que entender cómo posibilitan estas expectativas el éxito de algunas estrategias mientras que limitan la capacidad de la organización para tener éxito con otras estrategias.

GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA

Las organizaciones se distraen por el desarrollo de la tecnología sin relacionarlo con su estrategia general. Donde se pueden crear ventajas es en la forma en que se explota la tecnología. La relación entre la estrategia empresarial y la tecnología dependerá probablemente del contexto. Los factores como el tamaño de la empresa, el sector industrial y el tipo de productos darán forma a la relación. Resulta útil identificar una serie de distintos desarrollos tecnológicos en los que las implicaciones estratégicas difieren. Se llaman **trayectorias tecnológicas**:

* Desarrollos dominados por el proveedor: Como en la agricultura, con los desarrollos en cuanto a maquinaria fertilizantes y pesticidas. La capitalización de estos adelantos liderados por el proveedor sigue siendo un reto actual para las organizaciones en muchos sectores diferentes para explotar los desarrollos informáticos en hardware y software.
* Desarrollos intensivos en escala: como complejos sistemas manufactureros en el sector de los automóviles y la ventaja se obtiene de las economías de escala y del aprendizaje derivado de dicha escala. Aquí, el reto estratégico consiste en garantizar un aprendizaje incremental y que las mejores prácticas se divulguen por toda la organización.
* Desarrollos intensivos en información: como los servicios financieros, la explotación de las tecnologías informáticas es una cuestión estratégica central.
* Desarrollos científicos: los retos estratégicos consisten en supervisar la investigación académica, desarrollar productos y adquirir los recursos para lograr una escala de producción comercial. Otro reto es el de la evaluación y gestión del riesgo.

**VENTAJA ESTRATÉGICA BASADA EN EL DESARROLLO TECNOLÓGICO**

|  |  |
| --- | --- |
| **MECANISMO** | **VENTAJA ESTRATÉGICA** |
| Novedad del producto o servicio | Ofrecer algo que nadie más puede ofrecer |
| Novedad del proceso (difícil de imitar) | Ofrecerlo de una forma que los demás no pueden imitar: más deprisa, menor costo, mayor personalización, |
| Complejidad | Ofrecer algo que los demás encuentran difícil dominar |
| Protección legal de la propiedad intelectual | Ofrecer algo que los demás no pueden ofrecer salvo que paguen una licencia o comisión. |
| Solidez del diseño | Ofrecer algo que proporciona una plataforma sobre la que se pueden constituir otras variaciones o generaciones |
| Volver a definir las reglas | Ofrecer algo que representa un producto o proceso totalmente nuevo que hace que el antiguo sea obsoleto. |

La tecnología y la situación competitiva

La tecnología puede tener un efecto significativo sobre estas fuerzas:

* Las barreras de entrada: En algunos casos se pueden elevar las barreras cuando es más difícil dominar la tecnología y los productos son más complejos.
* La tecnología puede fomentar la sustitución en distintos niveles. Los nuevos productos pueden desplazar a los antiguos. Puede desplazarse la necesidad. O los adelantos tecnológicos en otros sectores pueden robar la demanda de los consumidores mediante una gama de productos atractivos. La tecnología puede detener la sustitución al vincular la utilización de un producto con otro.
* El poder relativo a los proveedores y los compradores también puede verse alterado por la tecnología. Los adelantos tecnológicos pueden favorecer a los compradores al liberarles de una única fuente de provisión. Esto suele ocurrir cuando las especificaciones y estándares internacionales se fijan mediante un acuerdo.
* Puede aumentar la rivalidad competitiva entre las organizaciones mediante este proceso de especificaciones generales o puede disminuir si una empresa desarrolla un nuevo producto o proceso que puede patentar.

 Algunas organizaciones pueden ser líderes tecnológicos e intentar obtener una ventaja de alguna de las formas que se acaban de destacar. Muchas otras organizaciones pueden tener que evaluar el probable efecto que tendrá sobre su posición competitiva el adelanto tecnológico liderado por los competidores actuales o potenciales.

La difusión de la innovación

El atractivo de los desarrollos tecnológicos puede depender del grado y ritmo en que el mercado adopta los nuevos productos, o de la mejora del rendimiento de los productos actuales. **Difusión de las innovaciones**: depende de una serie de factores que tienen que ver con dos cuestiones principales: la naturaleza de la innovación y los procesos para llevar esta innovación al mercado.

 Hay dos conjuntos de cuestiones que terminan en el reino de difusión:

* Cuestiones por el lado de la oferta relativas a las características del producto como:
  + El grado de mejora del rendimiento por encima del de los productos actuales para ofrecer un incentivo suficiente para cambiar.
  + La compatibilidad con otros factores.
  + La complejidad puede desanimar la actualización del producto.
  + La experimentación: la capacidad de probar el producto antes de tomar una decisión final.
  + Gestión de relaciones: la facilidad con la que se puede obtener información, hacer un pedido y recibir ayuda.
* Cuestiones por el lado de la demanda: procesos que existen en los mercados que llevan a la adopción de nuevos productos o de nuevas características de los productos:
* La concienciación del mercado: muchos productos con un gran potencial fracasan porque el consumidor no es consciente de su existencia.
* La observabilidad de las ventajas del producto o servicio. Es un importante determinante para que se promueva la adopción del producto mediante la creación de un efecto de moda.
* Los clientes son diferentes entre sí, y varían, desde los innovadores hasta los retardados. La probabilidad y el grado de adopción de los grupos más lentos depende de la respuesta de los grupos más rápidos.

Es esencial que el producto servicio se ajuste a los requerimientos umbral tanto de los consumidores como de los intermediarios. La demanda tiende a no aumentar de forma estable. Puede producirse un lento proceso de adopción y después alcanzarse un **punto de inflexión** a partir del cual la demanda del producto o servicio se dispara o cae, a veces drástica mente.

Tecnología y capacidad estratégica

**COMPETENCIAS NUCLEARES**

Suele ser fácil imitar la tecnología en sí y, por tanto, no suele constituir un recurso único o una competencia nuclear. Hay excepciones, en las que los adelantos tecnológicos han sido patentados. La importancia la tecnología reside en el potencial de crear y destruir competencias nucleares.

* Puede ser innecesariamente arriesgado e inadecuado vincular los futuros desarrollos a una única tecnología que la organización ha conseguido dominar. La única tecnología no puede ser para siempre eso es una debilidad.
* Se pueden encontrar competencias nucleares en procesos de vinculación de tecnologías en vez de en las propias tecnologías.
* Las capacidades dinámicas pueden ser importantes en un mundo competitivo que cambia rápidamente. Los frutos de cualquier adelanto concreto tendrán probablemente una duración inferior a la que han tenido hasta ahora. Es necesario sustentar la ventaja competitiva con unos procesos que garantizar un flujo continuo de mejoras y con la capacidad de llevar estas mejoras con rapidez al mercado. Esto puede dar lugar a ventajas de ser el primero en mover. La forma en que se organizan los desarrollos tecnológicos tienen una importancia estratégica.

**DESARROLLO O ADQUISICIÓN DE LA TECNOLOGÍA**

 Decidir si se debe desarrollar la tecnología o hay que adquirirla en el exterior.

 Principios generales:

* El desarrollo en casa puede verse favorecido si la tecnología es clave para la ventaja competitiva y si la organización tiene expectativas de obtener ventajas por ser el primero en mover. Es factible si la organización ya tiene conocimientos, tanto de la tecnología, como de las oportunidades de mercado y de la complejidad. También es importante que la organización esté dispuesta a asumir riesgos comerciales y financieros. **Capacidad nuclear. Lleva más tiempo y financiamiento.**
* Es probable que las alianzas sean adecuadas en el caso de tecnologías umbral y no en el caso de tecnologías que permiten lograr una ventaja competitiva. Las alianzas también pueden resultar adecuadas cuando hay una intención de ser un seguidor y de imitar, más que ser un líder. El aprendizaje de la organización es un objetivo importante. Las alianzas también ayudan a limitar el riesgo financiero. **Capacidad umbral.**
* La adquisición de derechos es adecuada si la velocidad es importante y no hay tiempo para aprender. Puede ser esencial si el grado de complejidad está por encima de los conocimientos actuales de la organización, y cuando la credibilidad de la tecnología es esencial para tener éxito como negocio. La producción bajo licencia de una tecnología ya establecida puede tener más posibilidades de éxito que el desarrollo de una alternativa.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **FACTORES QUE INFLUYEN** | | | | | |
|  |  | **IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGIA** | **CONOCIMIENTO Y REPUTACION ANTERIOR** | **COMPLEJIDAD (para desarrollarla)** | **DISPONIBILIDAD A ASUMIR RIESGOS** | **DESEO DE SER EL LIDER O EL SEGUIDOR** | **VELOCIDAD** |
| **MÉTODO** | **EN CASA** | CLAVE | ELEVADOS | BAJA/MEDIA | ALTA | LIDER | LENTA |
| **ALIANZA** | UMBRAL | REDUCIDOS | ALTA | MEDIA | SEGUIDOR | MEDIA |
| **ADQUISICIÓN** | CLAVE O UMBRAL | MUY REDUCIDOS | ALTA | BAJA | SEGUIDOR | ALTA |

Organización para el desarrollo de la tecnología

La localización y la financiación del desarrollo tecnológico

Hay distintas combinaciones que pueden servir para las distintas facetas del desarrollo tecnológico. En un extremo, se pueden valorar y financiar las tecnologías desde la sede mientras que, en el otro, es mejor realizar y financiar localmente la mejora de los productos y la mejora de los procesos. Entre estos dos extremos, la comercialización de las nuevas tecnologías suele hacerse mejor en el ámbito local pero financiándola desde la sede, lo que permitirá que los demás aprendan y se beneficien de los primeros movimientos. La experimentación con nuevas tecnologías puede mantenerse en la sede pero ser financiada por las divisiones que ven el potencial comercial en su campo de actuación.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **LOCALIZADO EN** | |
|  |  | **SEDE** | **DIVISIÓN** |
| **FINANCIADO POR** | **SEDE** | Valoración de nuevas tecnologías. Promueve el desarrollo | Comercialización de nuevas tecnologías |
| **DIVISIÓN** | Desarrollo experimental de nuevas tecnologías. Producto nuevo | Mejoras incrementales de productos o procesos. Localmente |

**POTENCIAR LOS PROCESOS**

Algunos de los siguientes procesos pueden tener una importancia crucial para potenciar el éxito mediante la tecnología:

* Análisis del entorno empresarial e identificación de oportunidades para lograr una ventaja y supera las potenciales amenazas del negocio. La capacidad de seleccionar proyectos o desarrollos que tienen un buen ajuste estratégico con el negocio. Puede implicar que haya que dar preferencia a las tecnologías de transformación, lo cual puede constituir un importante reto tanto en lo que respecta a las competencias como la cultura de la organización.
* Asignación adecuada de los recursos para los desarrollos: para poder garantizar que se obtiene un buen rendimiento de la inversión es más fácil si se recurre a la experiencia anterior, benchmarking. Incluye la capacidad de supervisar y realizar los proyectos a lo largo de las distintas etapas; muchas organizaciones utilizan los procesos **etapa-portal**: se trata de un proceso de revisión estructurado para valorar los progresos para alcanzar las características de rendimiento del producto durante el proceso de desarrollo y garantizar que se ajustan a los datos del mercado. Incluyen la capacidad de cancelar o acelerar los proyectos, para aprender tanto de los éxitos como de los fracasos, y divulgar los resultados y las mejores prácticas.

**IMPLICACIONES PARA LOS DIRECTIVOS**

Las organizaciones de éxito serán aquellas en las que existe un fuerte compromiso con la innovación de la alta dirección y una visión empresarial que parte de la comprensión de la relación entre la estrategia empresarial y la tecnología. Es necesario que exista un ambiente creativo en el que se fomenta la innovación, hay una gran comunicación y existe una cultura de aprendizaje en la organización.

UNIDAD 10: GESTIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Resistencia al cambio: la gente tiende a aferrarse a la forma actual de hacer las cosas y a las creencias actuales sobre lo que tiene sentido. La gestión del cambio estratégico plantea un gran reto a los directivos.

El cambio estratégico se  produce de arriba a abajo; los altos directivos deciden la estrategia, planifican cómo se va a llevar a la práctica y realizar los cambios necesarios. Las estrategias suelen surgir de niveles inferiores, ya que, hay otros individuos de la organización que desempeñan un papel esencial en la gestión del cambio.

Para que el cambio tenga éxito es necesario que esté relacionado con los aspectos estratégicos y operativos cotidianos de la organización.

El planteamiento para gestionar el cambio estratégico también dependerá del contexto.

Hacer el diagnóstico de la situación en la que se encuentra la organización cuando se embarca en un cambio estratégico, en función de los tipos de cambios necesarios, la variedad de factores culturales y contextuales que hay que tener en cuenta y las fuerzas que bloquean o promueven el cambio.

Elementos clave para la gestión del cambio estratégico

Tipos de cambio estratégico

Lo normal es que el desarrollo de la estrategia se produzca de forma incremental.  La **naturaleza del cambio** de una organización puede ser incremental, puede partir de las habilidades, rutinas y creencias de los miembros de la organización, de forma que el cambio es eficiente y probablemente logrará su compromiso. Un cambio puede resultar necesario en determinadas circunstancias (big bang). Con respecto al **alcance del cambio** se trata de saber si se puede producir dentro del paradigma actual (realineamiento de la estrategia) o cambiar el paradigma, es decir, hacer un cambio radical (transformación). Hay cuatro tipos de cambio estratégico:

* La adaptación es el cambio que se puede acomodar dentro del **paradigma actual** y se produce de forma **incremental**. En la forma de cambio más frecuente en las organizaciones.
* La reconstrucción es el tipo de **cambio** que puede ser muy **rápido** y puede generar importantes alteraciones en una organización pero **no cambia el paradigma** de forma fundamental. Podría tratarse de una reestructuración.
* La evolución es un cambio de estrategia que **requiere un cambio de paradigma** pero a lo largo del tiempo. El cambio es planificado con tiempo suficiente para llevarlo a cabo. Es pensado en las organizaciones como sistemas que aprenden, que ajustan continuamente sus estrategias a medida que cambia su entorno. La organización que aprende.
* La revolución es un cambio que exige un **rápido importante cambio estratégico y del paradigma**. Puede producirse situaciones en que la estrategia ha estado tan limitada por el paradigma existente y las formas habituales de hacer las cosas, Incluso cuando las presiones competitivas o del entorno exigen un cambio fundamental, la organización no ha sido capaz de reaccionar.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | **ALCANCE DEL CAMBIO** | |
|  |  | **REALINEACION** | **TRANSFORMACIÓN** |
| **NATURALEZA DEL CAMBIO** | **PAULATINO** | ADAPTACIÓN | EVOLUCIÓN |
| **BIG BANG** | RECONSTRUCCIÓN | REVOLUCIÓN |

La importancia del contexto

El éxito de cualquier intento de gestionar el cambio dependerá del contexto más general en el que se produce ese cambio. La gestión del cambio en una empresa pequeña, será muy diferente de la gestión del cambio en una gran corporación. Los contextos son totalmente distintos y el planteamiento para gestionar el cambio tendrá que ser por lo tanto distinto. Características del contexto:

* El tiempo disponible para hacer cambios puede ser muy distinto.
* Independientemente de la significatividad del cambio, es posible que sea necesario preservar ciertas características de la organización, sobre todo las relacionadas con las competencias sobre las que se basará el cambio.
* Se puede facilitar el cambio si existe una diversidad en cuanto a la experiencia, los planteamientos y las opiniones dentro de la organización.
* Determinar si existe la experiencia o la capacidad cualitativa para gestionar el cambio en la organización. Existen organizaciones que tienen poca experiencia con respecto a los cambios.
* Ver si la organización tiene la capacidad cuantitativa de cambiar de acuerdo a los recursos disponibles. El cambio puede ser muy caro, no sólo en términos financieros, sino también en lo que respecta al tiempo de la directivos.
* Debe existir una disponibilidad a cambiar en toda la organización. Es posible que haya una resistencia generalizada en algunas partes de la organización y disponibilidad para cambiar en otras.
* La organización debe tener el poder de imponer los cambios. Se supone que el CEO tiene ese poder pero si se produce resistencia en los niveles inferiores, o tal vez entre las partes interesadas externas, es posible que no tenga dicho poder.

Aplicación de la red cultural para diagnosticar el contexto de la organización

La vez cultural se puede utilizar para analizar los problemas y requisitos del cambio estratégico. Tiene en cuenta tanto las facetas más “Soft” de la cultura (como los símbolos de la organización y la forma rutinaria en que hacemos las cosas aquí), como los procesos políticos y las facetas más “Hard” de la organización, (como las estructuras y los sistemas de control). También se puede utilizar la red cultural para analizar la cultura actual de una organización y las diferencias que habría que aplicar si se quiere que la estrategia futura deseada tenga éxito.

 Análisis de fuerzas

El análisis de fuerzas ofrece una visión inicial de los problemas que hay que resolver para poder hacer cambios, identificar las fuerzas a favor y en contra del cambio. Permite plantear algunas preguntas clave:

* ¿Qué facetas de la situación actual pueden ayudar a cambiar en la dirección deseada y como se pueden reforzar?
* ¿Qué facetas de la situación actual podría bloquear el cambio y como se pueden superar?
* ¿Qué hay que  Introducir a desarrollar para promover el cambio?

|  |  |
| --- | --- |
| **FAVORECE (fuerzas que están)** | **FRENA (fuerzas que impiden)** |
| Servicio de gran calidad | Volumen de trabajo/exceso de trabajo |
| Espíritu de esfuerzo | Se reacciona ante quejas y urgencias |
| Flexibilidad | Departamentalismo (cada área tiene sus objetivos) |
| Delegación de servicios | Formalización de la dirección (rígida a cambios) |
| **NUEVOS ELEMENTOS (nuevas fuerzas)** | Historias de los buenos viejos tiempos |
| Información indirecta de los clientes | Cultura de echar la culpa a los demás |
| Los altos ejecutivos escuchan | Deferencias |
| Se pone en duda |  |
| El máximo responsable es más asequible |  |
| Se habla de los éxitos |  |
| Se alaba y no se culpa |  |
| Se comparten los símbolos |  |
| Más delegación de responsabilidades |  |
| Planes empresariales en vez de presupuestos |  |

GESTIÓN DEL CAMBIO: ESTILOS Y PAPELES

Estilos para gestionar el cambio

* **La educación y la comunicación**: consisten en una explicación de las razones y de los medios que se van a utilizar para efectuar el cambio estratégico. Es un medio adecuado si existe un problema como la desinformación o la falta información, y si hay suficiente tiempo para invertir o persuadir a los individuos y darles la oportunidad de asimilar la información. Problemas: supone que un argumento razonado permitirá superar años de supuestos implícitos sobre lo que realmente importa. Es probable que el cambio sea más eficaz si los que se van a ver afectados por los cambios participan en su desarrollo y planificación.
* **La colaboración o participación** en el proceso de cambio se produce cuando los que se van a ver afectados por el cambio estratégico participan en la definición de la agenda del cambio. Esta participación fomenta una actitud más positiva ante el cambio; los individuos considerarán que las restricciones de la organización son menos significativas y es probable que consideren que tienen una mayor propiedad y un mayor compromiso con una decisión o con el proceso del cambio. Existe el riesgo de que las soluciones que surjan partan de la cultura existente, por lo que cualquiera que ponga en marcha este tipo de proceso tiene que mantener la capacidad de invertir en el mismo.
* **La intervención**: es la coordinación y la autoridad sobre los procesos de cambio por parte de un agente de cambio que delega determinados elementos de estos procesos. El promotor del cambio garantiza la supervisión de los progresos y que se vea que se están produciendo cambios. Ventaja: se hace participar a los miembros de la organización, no sólo para generar ideas, sino también en la aplicación parcial de las soluciones. Es probable que esta participación permita que exista un mayor compromiso con el cambio.
* **La dirección**: implica la utilización de la autoridad directiva personal para definir una clara estrategia futura y como se producirá el cambio. Se trata de una gestión del cambio estratégico de arriba abajo. Se relaciona con una visión o intención estratégica desarrollada por un individuo que es considerado un líder dentro de la organización.
* El estilo directivo se convierte en una **coacción**, lo que implica la imposición del cambio con la publicación de edictos sobre el cambio. Se trata de una aplicación explícita el poder y puede ser necesaria si la organización está en una situación de crisis.
  + Las distintas etapas de un proceso de cambio pueden requerir distintos estilos para gestionar el cambio.
  + Los estilos participativos serán probablemente más adecuados para los cambios incrementales mientras que, cuando es necesario realizar un cambio radical, el planteamiento directivo puede ser más adecuado.
  + En estructuras de poder jerárquica será frecuente encontrar un estilo directivo. En las estructuras de poder más planas es probable que la colaboración y la participación no sólo sean deseables sino que también sean inevitables.
  + Los distintos estilos se ajustan a la personalidad de los distintos directivos. Los que tienen una mayor capacidad para llevar el cambio pueden tener la capacidad de adoptar distintos estilos en distintas situaciones.
  + Los estilos para gestionar el cambio no son mutuamente excluyentes en un programa de cambios habrá una diversidad.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ESTILO** | **MEDIOS/CONTEXTO** | **VENTAJAS** | **PROBLEMAS** | **CIRCUNSTANCIAS DE EFICACIA** |
| **EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN** | La información a los distintos grupos supone una internalización de la lógica estratégica y confianza de la alta dirección. | Se supera la falta de información (o desinformación) | Requiere mucho tiempo. La dirección o los progresos pueden no estar claros | Cambio incremental o cambio radical horizontal a largo plazo |
| **COLABORACIÓN/PARTICIPACIÓN** | Participación en la redacción dela agenda de la estrategia y/o en la resolución de las cuestiones estratégicas en grupos o equipos de trabajo | Mayor propiedad de una decisión o un proceso. Puede mejorar la calidad de las decisiones | Requiere mucho tiempo. Soluciones/resultados dentro del paradigma existente |
| **INTERVENCIÓN** | El agente de cambio mantiene la coordinación/control: delega determinados elementos del cambio | Los procesos están guiados/controlados pero hay participación. | Riesgo de manipulación percibida. | Cambio incremental o radical sin crisis |
| **DIRECCIÓN** | Recurso a la autoridad para definir la dirección y los medios del cambio. | Claridad y velocidad | Riesgo de que no se acepte y de que la estrategia esté mal concebida | Cambio radical |
| **COACCIÓN/EDICTO (decreto)** | Utilización explicita del poder mediante edictos | Puede resultar útil en situaciones de crisis o confusión | Tiene menos éxitos salvo que sea una situación de crisis | Crisis, rápido cambio radical o cambio de las culturas autocráticas establecidas. |

Los distintos papeles para gestionar el cambio

Un agente del cambio es un individuo un grupo que ayuda aplicar cambios estratégicos en una organización. El crear una estrategia puede ser o no también la gente el cambio.

 Liderazgo estratégico

 El liderazgo es la capacidad de cambiar el comportamiento de una organización respecto sus esfuerzos para alcanzar un objetivo o una meta. Una persona que tiene una posición desde la que puede ejercer una influencia. Clasificación:

* **Líderes carismáticos**: se ocupan fundamentalmente de crear una visión de la organización y animar a la gente alcanzarla. Suelen estar relacionados con la dirección del cambio. Tienen un efecto beneficioso sobre el rendimiento cuando la gente que trabaja para ellos considera que la organización se encuentra en una situación de incertidumbre. **Cambio radical, rápido, drástico. Contexto de incertidumbre.** Los líderes carismáticos asumen una responsabilidad personal en la búsqueda de oportunidades futuras y en el desarrollo de la estrategia general (planteamiento de la estrategia) o en el cambio estratégico y en la continua reinvención de la organización. Se centran en el desarrollo de los individuos que pueden asumir la responsabilidad de la estrategia en las relaciones con el mercado (planteamiento de los activos humanos) o en determinada área de pericia que será una fuente de ventaja competitiva.
* **Líderes instrumentales o transaccionales**: se centran más en el diseño de sistemas y en el control de las actividades de la organización, y es más probable que sean asociados con la mejora de la situación actual. **Cuestiones rutinarias. Cambio incremental paulatino.** El líder transaccional se centra en el desarrollo la comunicación y la supervisión de un conjunto de controles para garantizar un comportamiento uniforme en la organización y estándares uniformes.

 Planteamientos de liderazgo estratégico

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **ASPECTOS QUE TRATA EL LÍDER. VARIABLES ESTRATEGICAS DEL CAMBIO** | | | |  |
| **ELEMENTOS QUE TIENE C/U DE LAS ESTRATEGIAS** | ***LÍDER CARISMÁTICO*** | | | ***LÍDER TRANSACCIONAL*** |  |
| **ESTRATEGIA** | **ACTIVOS HUMANOS** | **PERICIA (áreas críticas)** | **CONTROL** | **CAMBIO** |
| **CENTRO DE ATENCIÓN** | Análisis estratégico y formulación de la estrategia | Desarrollo de personal | Divulgación de la pericia como fuente de ventaja competitiva | Definición de procedimientos y medidas de control | Cambio continuo. (proceso de administración estratégica) |
| **COMPORTAMIENTO INDICATIVO** | Análisis de los mercados, cambios tecnológicos, etc. | Reclutamiento de las personas adecuadas, creación de una cultura coherente | Cultivo y mejora de las aéreas de pericia mediante los sistemas y los procedimientos | Supervisión del rendimientos comparándolo con controles para garantizar un rendimiento uniforme y predecible | Comunicación y motivación mediante discursos, reuniones. Requiere de reuniones para establecer procesos |
| **PAPELES DE OTROS DIRECTIVOS (intermedios)** | Actividades cotidianas | Delegación del desarrollo de la estrategia | Inversión en las aéreas de pericia y gestión de las mismas | Se garantiza un rendimiento uniforme contrastado con las medidas de control | Agentes del cambio, apertura al cambio. Se va implementando. |
| **IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO** | La implementación es delegada | Equipamiento/desarrollo de los individuos capaces de gestionar la estrategia del ámbito local | Cambio en línea con el planteamiento de la pericia | Cambio estrechamente supervisado y controlado | El cambio es central para el planteamiento |

El líder estratégico que asume la responsabilidad personal de la formulación de la estrategia, puede delegar la responsabilidad de la gestión de términos procesos del cambio, mientras que otro líder para el que el cambio es la esencia de su planteamiento considerará que la gestión del cambio es de su propia responsabilidad. El líder estratégico que se centra en controlar determinada área de pericia puede intentar gestionar el cambio mediante los mecanismos de control o a partir de esa pericia. El planteamiento de los activos humanos puede implicar una participación exhaustiva.

**DIRECTIVOS INTERMEDIOS**

 El planteamiento de arriba a abajo para dirigir la estrategia y el cambio estratégico considera que los directivos intermedios son los que aplican la estrategia en la práctica. Su papel consiste en llevar a la práctica la orientación definida por la alta dirección asegurándose de que se asignan y controlan adecuadamente los recursos, se supervisa el rendimiento y el comportamiento del personal y se explica la estrategia a los subordinados.

 En el contexto de gestionar el cambio estratégico hay cinco papeles importantes que desempeñan estos directivos intermedios:

1. El papel sistemático de aplicación y control: refleja la idea del cambio de arriba a abajo en el que ejercen de monitores de dicho cambio.
2. Traductores de la estrategia: cuando ha sido definida por niveles directivos superiores. El cómo se aplica en los contextos concretos puede estar en manos de los directivos intermedios. Es vital que los directivos intermedios comprendan la estrategia y tengan una sensación de propiedad de la misma.
3. Deben participar en la reinterpretación y el ajuste de las respuestas estratégicas a medida que se van produciendo acontecimientos. Tienen un contacto cotidiano con esas facetas de la organización y de su entorno.
4. Constituyen un puente relevante entre la alta dirección y los miembros de la organización de los niveles inferiores. Se encuentran en una posición que permite traducir las iniciativas del cambio en una forma o mensaje relevante en el ámbito local.
5. Son consejeros de niveles directivos superiores asesorando sobre lo que serán probablemente los bloqueos en la organización y los requisitos que habrá de satisfacer para aplicar los cambios.

**AGENTES EXTERNOS**

Los agentes externos también son importantes en el proceso de cambio. Pueden ser muy diversos:

* Se puede contratar a un nuevo CEO para aumentar la capacidad de cambiar. En situaciones de restructuración este aporta una perspectiva fresca la organización, sin estar limitada por las restricciones del pasado, o por las rutinas cotidianas y la forma de hacer las cosas que pueden prevenir el cambio estratégico. Los nuevos CEO híbridos no pertenecen a la cultura principal de la organización, pero tienen experiencia y un éxito demostrable en la misma industria o incluso en la misma empresa.
* Nuevo equipo directivo de fuera de la organización: puede aumentar la diversidad de ideas, opiniones y supuestos que pueden ayudar a romper la barrera culturales al cambio; y pueden ayudar a aumentar la experiencia y la capacidad para aplicar cambios. Ocupan cargos ejecutivos intermedios y superiores.
* Consultores: puede ayudar a formular la estrategia o planificar el proceso de cambio. Se recurre como promotores del proceso de cambio. El valor de los consultores es triple. Primero no acarrean el bagaje cultural de la organización y pueden aportar una visión objetiva al proceso. Pueden plantear preguntas y realizar análisis que ponen en duda los supuestos que se dan por sentado y la forma de hacer las cosas en la organización. Constituyen una señal simbólica de la importancia del proceso de cambio.
* Puede haber agentes de una influencia clave fuera la organización en su red de partes interesadas. El gobierno, los inversores, los clientes, los proveedores y los analistas empresariales tienen todo el potencial de actuar como agentes del cambio en las organizaciones.

*PALANCAS PARA GESTIONAR EL CAMBIO ESTRATÉGICO*

Restructuración: gestión de una rápida reconstrucción de la estrategia. Para cambios drásticos, radicales y rápidos.

En la estrategia de restructuración se pone el énfasis en la rapidez del cambio y en una rápida reducción de costos y o generación de ingresos. Los directivos tienen que ser capaces de asignar prioridades para lograr mejoras rápidas y significativas. Los principales elementos son:

* Estabilización en una situación de crisis: el objetivo es recuperar el control en una posición de deterioro. Es probable que se preste atención a corto plazo a la reducción de costos y al aumento de los ingresos. Las estrategias de reestructuración de más éxito se centran más en la reducción de los costos directos de explotación y en las ganancias de productividad, mientras que en los planteamientos menos eficaces presta más atención a la reducción de los costos generales.
* Cambios directivos: suele ser necesario hacer cambios en la dirección, sobre todo en los niveles superiores. Introducción de un nuevo presidente o de un nuevo CEO y cambios en la junta directiva, por tres razones fundamentales:
  + La antigua dirección puede muy bien ser la misma que estaba cargo cuando se produjeron los problemas y puede que las principales partes interesadas consideren que es la culpable.
  + Puede ser necesario incorporar directivos con experiencia en restructuraciones.
  + Es probable que la nueva dirección provenga de fuera de la organización, puede aportar planteamientos muy distintos a la forma en que la organización ha funcionado en el pasado.
* Obtención del apoyo de las partes interesadas: a medida que se va produciendo el declive se ofrece información de peor calidad a las partes interesadas clave. En una situación de reestructuración es esencial que las partes interesadas reciban una clara información de la situación actual y de las mejoras que se van a realizar.
* Clasificación de los mercados objetivos: se debe tener claro cuáles son los marcados o los segmentos del mercado objetivo que tienen más probabilidades de generar liquidez y de que aumenten los beneficios de forma que se puedan centrar las actividades generadoras de ingresos en esos segmentos claves del mercado. La estrategia de reestructuración puede exigir que el negocio vuelva definir y reorientar sus actividades en el mercado.
* Nueva orientación: la clarificación del mercado objetivo también ofrecerá probablemente la oportunidad de deshacerse de productos y servicios que no están destinados a esos mercados.
* Reestructuración financiera: cambiar la estructura financiera de la organización suele afectar a la estructura actual del capital, a la obtención de financiación adicional o a la renegociación con los acreedores, especialmente con los bancos.
* Asignación de prioridades a las aéreas críticas de mejoras: asignar prioridades a aquellas cuestiones que permiten mejoras rápidas y significativas.

Puesta en duda de lo que sea por sentado

Una de los principales retos para lograr el cambio estratégico puede ser la necesidad de cambiar una mentalidad muy establecida o los supuestos que sean por sentados: el paradigma.

Se puede realizar mediante un análisis estratégico para poner en duda lo que sea por sentado y cambiar el paradigma pero la evidencia empírica demuestra que los supuestos que llevan mucho tiempo establecidos son muy resistentes al cambio.  Otra manera de poner en duda lo que sea por sentado es develando de forma analítica qué es exactamente lo que la gente da por sentado sacándolo a la luz y debatiéndolo. La idea es que al conseguir que estos supuestos sean más visibles, será más fácil ponerlos en duda.  Otra manera es acercar a los directivos a la realidad de los cambios de las circunstancias antes de que puedan superar su forma actual de ver las cosas. Es posible que la dirección se encuentre lejos de la realidad de sus organizaciones. Es necesario que los responsables de la dirección del cambio vean la realidad de las circunstancias que se afrontan y pongan en duda lo que se da por sentado.

Cambios en las rutinas de la organización

Las rutinas son la forma en la que hacemos las cosas aquí, que tienden a persistir con el tiempo y que marcan el comportamiento de los individuos. Pueden constituir importantes bloqueos al cambio y pueden convertirse en rigideces nucleares. Las rutinas tienen un fuerte vínculo con las cuestiones que sean por sentado del paradigma, por lo que el cambio de las rutinas puede tener como efecto el que se pongan en duda supuestos y creencias muy arraigadas en la organización. Los agentes del cambio pueden intentar cambiar las rutinas como medio para cambiar la estrategia. Una ampliación y un cambio de reglas de forma persistente terminarán logrando suficiente respaldo de las distintas partes interesadas de forma que se acepten las nuevas rutinas.

Procesos simbólicos

Los símbolos son objetos, acontecimientos, actos o individuos que expresan más que su contenido intrínseco. El cambio de los símbolos puede ayudar a reconfigurar las creencias y las expectativas. Ejemplos:

* Muchos rituales en las organizaciones tratan de forma implícita de aplicar o consolidar cambios. Se pueden introducir nuevos rituales o eliminar rituales antiguos señalando o reforzando así el cambio.
* También tienen significatividad simbólica los sistemas y procesos. Lo sistemas de recompensas, los sistemas información y de control, las estructuras de la organización que reflejan las relaciones de responsabilidad y el estatus.
* Los cambios de los aspectos físicos del entorno laboral constituyen un poderoso símbolo del cambio. Cambio de localización de la sede, una recolocación del personal, cambio de los uniformes y alteraciones de las oficinas o del espacio de oficinas.
* El símbolo más poderoso es el comportamiento de los propios agentes del cambio, sobre todo el de los líderes estratégicos. Su comportamiento, su lenguaje. Es vital que el comportamiento visible de los agentes del cambio sea acorde con esos cambios.
* También es importante el lenguaje que utilizan los agentes del cambio. Existe el peligro de que los agentes del cambio no sean conscientes del poder de lenguaje y usen un lenguaje que indique que siguen adheridos al status quo o un rechazo personal a cambio.
* También se pueden utilizar las historias en cierta medida.

 Aunque los cambios simbólicos son importantes, resulta difícil predecir su efecto.

Poder y procesos políticos

 Reconfiguración de las estructuras de poder, necesidad de cambiar la estructura de poder.

La manipulación de los recursos de la organización, la relación con los grupos y elite de partes interesadas poderosas, la actividad respecto a los subsistemas de la organización y, de nuevo, la actividad simbólica pueden utilizarse para: Crear una base de poder; fomentar el apoyo o superar la oposición; y lograr el compromiso con la estrategia o el curso de acción.

* La adquisición de recursos adicionales, o ser identificado con áreas de recursos o de pericia importantes, y la capacidad de quitar o asignar estos recursos, pueden ser herramientas valiosas para superar la oposición o para persuadir a otros para que acepten el cambio y crear así una disponibilidad al cambio.
* La asociación con grupos de partes interesadas poderosas puede ayudar a crear una base de poder. Puede ayudar a un directivo a superar la oposición al cambio.
* Suprimir a individuos o a grupos que se oponen al cambio.
* La creación de alianzas y redes de contactos es importante para superar la oposición de grupos más poderosos.
* Para conseguir poder, el directivo puede intentar identificarse inicialmente con los mismos símbolos que mantienen y refuerzan el paradigma.

Comunicación y supervisión del cambio

 Los programas de cambio deben ser supervisados.

* Una comunicación eficaz es el factor más importante para superar la oposición al cambio.
* La importancia de la claridad de la visión y de la intención estratégica. Es importante que el propósito estratégico del cambio esté claro.
* Hay que hacer elecciones de los medios que se van a utilizar para comunicar la estrategia y los elementos del programa de cambio estratégico, que van desde la comunicación cara a cara hasta boletines rutinarios y circulares enviadas a todos los miembros de la organización. El grado de eficacia de estos distintos medios de comunicación dependerá del grado en que la naturaleza del cambio es rutinaria o compleja. Para comunicar un complejo conjunto de cambios, sería inadecuado recurrir a boletines y circulares estándares sin ninguna posibilidad de retroalimentación o interacción.
* La participación de los miembros de la organización en el proceso de desarrollo de la estrategia o en la planificación del cambio estratégico es un medio de comunicación que puede ser muy eficaz. Se puede utilizar a los participantes para divulgar información en cascada.
* Es necesario que la comunicación se considere como un proceso de doble sentido. La retroalimentación sobre esta comunicación es importante. Sobre todo si los cambios son difíciles de comprender.
* Los aspectos emocionales de la comunicación son especialmente importantes para el agente del cambio, porque las emociones pueden introducir con mucha facilidad respuestas positivas o negativas.
* Se deben supervisar los programas de cambio, ya que, tiene una importancia primordial.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **CAMBIOS** | | | |
| **TIPOS DE MEDIOS** |  | **RUTINARIO** | |  | | --- | |  | | | **COMPLEJO** |
| **CARA A CARA** | |  |  |  |  |
| (uno a uno o en grupo) | |  |  |  |  |
| **INTERACTIVA** | |  |  |  |  |
| (por teléfono, videoconferencia) | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **MEMORANDOS PERSONALES** | |  |  |  |  |
| (correos electrónicos personalizados, cartas) | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
| **BOLETINES GENERALES** | |  |  |  |  |
| (circulares por correo electrónico, notas en los  tablones de anuncios) | |  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

Táctica del cambio

**PLAZOS TEMPORALES**

La elección del momento adecuado para promocionar el cambio en la práctica es vital. Ejemplos:

* Si los miembros de la organización consideran que hay un riesgo mayor por mantener el statu quo que por cambiarlo, será más probable que lo quieran cambiar.
* Pueden existir intervalos de oportunidad en los procesos de cambio que pueden ser de breve duración; y el agente de cambio puede tener que tomar acciones decisivas durante estos periodos.
* Es importante que los responsables del cambio no transmitan mensajes contradictorios sobre el momento del cambio. Puede ser importante la señalización simbólica de los plazos temporales.
* Es importante elegir el momento para fomentar el cambio de forma que se eviten miedos y nerviosismos innecesarios.

**PÉRDIDA DE PUESTOS DE TRABAJO Y SUPRESIÓN DE NIVELES**

La elección del momento de estas reducciones de puestos de trabajo en relación con el programa de cambios puede ser importante. Otras consideraciones que pueden afectar al programa de cambio:

* La elección táctica de dónde se van a perder puesto de trabajo debido al programa de cambio puede ser importante. Pueden existir niveles directivos o de individuos que son reconocidos como opositores al cambio. Su eliminación puede implicar una forma poderosa de indicar la firmeza e intención del cambio.
* Puede ser importante evitar una pérdida continua de puestos de trabajo. Si el programa de cambio se relaciona continuamente con una amenaza a la seguridad tendrá menos probabilidades de tener éxito.
* Es importante que, si se van a perder puestos de trabajo, haya un planteamiento visible, responsable y de atención a los que pierden su trabajo.

**VENTAJAS VISIBLES A CORTO PLAZO**

La puesta en práctica de la estrategia dentro de un programa de cambio exigirá realizar muchas acciones y tareas detalladas. Es importante que algunas de estas tareas sean visibles y tengan un éxito temprano. La demostración de estas ventajas galvanizará, por tanto, el compromiso con la estrategia. Quiere decir que existan metas intermedias en el corto plazo las cuales sean comunicadas a las personas.

Hay diversas palancas del cambio que pueden utilizar los agentes del cambio. Su elección dependerá el contexto en el que se encuentran y de sus habilidades y estilos. Si es necesario superar a la oposición para lograr resultados rápidamente, el énfasis puede estar en lograr el cumplimiento del programa de cambio en el comportamiento. Para ganar apoyos, será necesario centrarse en cambiar los valores de los individuos y poner un mayor énfasis en su participación para cambiar la cultura de la organización.

*POTENCIALES FALLOS DE LOS PROGRAMAS DE CAMBIO*

* La ritualización del cambio y el exceso de iniciativas: el cambio no es un proceso que se produce de una sola vez, es necesario una serie continua de actividades. Sin embargo existe el riesgo de que los programas de cambio terminen siendo considerados por los individuos de la organización como un ritual con muy poco significado.
* Procesos de cambio secuestrados: Otro peligro es que los esfuerzos bien intencionados por cambiar generen la oportunidad para que otros individuos de la organización lo secuestren con fines distintos. A veces el cambio viene los clientes o a veces los superiores no toman las propuestas de los empleados.
* Erosión: la intención inicial del programa de cambio termina erosionada paulatinamente por otros acontecimientos que se están produciendo en la organización.
* Reinvención: el cambio pretendido termina siendo reinterpretado a través de la cultura anterior. Directivos intermedios.
* El cambio de la torre de marfil: los defensores del cambio no son vistos por los demás como individuos que comprendan la realidad de los cambios, que tengan en cuenta las necesidades del mercado o las opiniones de los individuos de la organización. Están alejados de la realidad y por lo tanto no tienen credibilidad. La organización no ve creíble al agente de cambio.
* Falta de atención a los símbolos del cambio: los agentes del cambio no consiguen relacionar los grandes mensajes del cambio con los aspectos cotidianos y simbólicos de la organización. Hay resultados posibles: que los individuos consideren que los cambios están alejados de su realidad y  que los agentes del cambio estén enviando involuntariamente señales con los mensajes equivocados.
* Esfuerzos sin coordinar y sin controlar: las prácticas introducidas en las organizaciones no son acordes con las intenciones del cambio tal y como las interpretan los individuos de la organización.
* Cumplimiento en el comportamiento: existe el peligro de que la gente parezca cumplir los cambios definidos en el programa de cambios sin que realmente los estén asumiendo. Los agentes del cambio pueden pensar que se están produciendo estos cambios cuando lo que realmente están viendo es un cumplimiento superficial cuando el agente del cambio se encuentra presente. Las personas no internalizan el cambio.

Los programas de cambios son difíciles y complejos. Qué elementos no puede faltar en los programas de cambio:

* Supervisión del cambio. Es improbable que se pueda planificar el cambio de forma tan detallada de arriba a abajo que se pueda aplicar siguiendo esos detalles concretos sin que algunos aspectos del programa no se produzcan de la forma que pretendían los defensores del cambio. Hay que prestar atención a la supervisión del cambio a medida que se va produciendo y a la necesidad de tener suficiente flexibilidad para cambiar el énfasis y las tácticas del programa de cambio a medida que se va desarrollando.
* Comprensión de la cultura. Hay una gran probabilidad de que los programas de cambio vayan en contra del poder de las culturas existentes. La comprensión de la cultura existente y sus probables efectos es vital.
* Participación de los individuos. Es probable que sea obtengan ventajas haciendo participar a los individuos de toda la organización en los momentos del cambio.
* Un gran reto. Los agentes del cambio tienen que desconfiar de sus propias capacidades de lograr los cambios en las organizaciones.

1. **TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN** [↑](#footnote-ref-1)