

POLÍTICA EMPRESARIAL

Línea de Dirección y Estrategias

2ª edición

Luis Eduardo Illera Dulce | Juan Carlos Illera



Editorial

POLÍTICA EMPRESARIAL

LÍNEA DE DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS.

SEGUNDA EDICIÓN.

LuisEduardo Illera Dulce Ph.D.

Juan Carlos Illera C. M.M.

© 2014 Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA
© 2014 Xoioioixoxiox [xoiuxoioix@cesa.edu.co]

ISBN: 0-000-00000000

Comunicaciones y Marketing?????????
Cra 5 No. 35-27 piso 3
comunicaciones @cesa.edu.co
ww.cesa.edu.co
www.editorialcesa.com

Xioixioixoxiox oxioxiox oxi
Código interno: 000.

Bogotá, xoxioixo 2015

Coordinación editorial:
Departamendo de Comunicaciones y Marketing CESA???????????????

Corrección de estilo: Xoioxioxiox oxioxiox
Diseño y diagramación: Yimmy Alberto Ortiz Arias
Impresión: Xoioxioxioxioxox

Todos los derechos reservados. Esta obra no puede ser reproducida sin el permiso previo escrito.

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

PRESENTACIÓN

Nuestra presentación necesariamente debe comenzar por la ubicación del tema dentro del área del conocimiento. Consideramos que la política de empresa se ubica en el área mayor de la economía de empresa. El objeto material de la economía de la empresa lo constituye la empresa y las relaciones con su entorno. Es el sistema empresarial en su organización económica y en su actividad de gestión. Desde un punto de vista más amplio, se puede considerar como objeto material de esta disciplina la “empresa expandida”, es decir, “la empresa abarcando su realidad socioeconómica en conjunto, pero manteniendo su unicidad y status diferenciado” (Bastida y Castromán, 1999, pp. 63 y 67).

Así mismo, es un sistema individualizador, en tanto que, al explicar la integración de conocimientos procedentes de muy diversos ámbitos, ha llevado a la economía de la empresa a su actual configuración multidisciplinar. No obstante, como elemento nuclear de la misma, sigue teniendo como objeto material la empresa, desde el punto de vista de la administración y gestión de los recursos disponibles, y teniendo en cuenta principios como eficiencia, eficacia o adaptación competitiva, entre otros.

Para captar plenamente el contenido de la economía de la empresa, resulta necesario conceptualizarla con un tratamiento dual, ciencia natural-ciencia histórica. Como ciencia natural, se ocupa de la comprensión de las relaciones formales, expresables matemáticamente, entre los diversos contenidos y fenómenos que abarca. Como ciencia histórica y social, se interesa por las situaciones empresariales particulares, concretas, singulares e irrepetibles.

Nuestro estudio se centra en la causalidad en el comportamiento administrativo, la causalidad de la acción política, y la causalidad coyuntural y tendencial, que conforman conjuntamente las relaciones causa-efecto que explican la evolución de las organizaciones empresariales.

La política empresarial debe buscar los planteamientos en torno a las situaciones de decisión. Debe orientar, en los más diversos niveles de abstracción, su actividad a describir y aclarar los procesos de decisión, sus componentes, sus interdependencias y su combinación óptima. Lo que es de esperarse es, pues, planteamientos teóricos que sirvan de base para configurar adecuadamente cada situación de decisión.

El equilibrio económico de la empresa se sustenta en las condiciones de racionalidad que se establecen con un fin optimizador. No obstante, aunque solo sea por la complejidad de la organización empresarial y por la imposibilidad de cuantificar todos los aspectos de la realidad empresarial, suele resultar difícil alcanzar condiciones óptimas, lo que nos conduce a planteamientos de equilibrio del tipo de suboptimización o satisfacción (Bueno et al., 1996, pp. 62-63).

Es praxis en cuanto las ideas se prueban y experimentan en el mundo real, secundadas por contemplación reflexiva. De esta manera, los conceptos abstractos se conectan con los hechos o fenómenos que surgen de la realidad empresarial. Y es teórica en cuanto sistematiza los conocimientos adquiridos y usa de métodos científicos. Se parte del objeto que procede de la experiencia y se termina en la conceptualización del mismo.

PRIMERA PARTE

POLÍTICA Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

I

LA POLÍTICA DE EMPRESA COMO LA CIENCIA DE LA LIBERTAD DE EMPRESA

INTRODUCCIÓN

1. POLÍTICA Y PODER EN LAS ORGANIZACIONES	19
1.1 La política empresarial como acción organizada	21
2. METODOLOGÍA DEL PENSAMIENTO EMPRESARIAL	27
3. CONDUCTA EMPRESARIAL Y DIRECCIONAMIENTO POR POLÍTICAS	32
3.1 Tipos de políticas	35
4. RESUMEN	37
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	38

II

POLÍTICA Y DINÁMICA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

1. LA POLÍTICA Y LOS SUPUESTOS SOBRE LOS CUALES SE CONSTRUYE UN NEGOCIO	40
1.1. La lógica de la creación de valor	41
2. POLÍTICA Y PRÁCTICA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL	47
2.1 Identificación de la voluntad y propósito de las organizaciones	48
2.2 Visualizando la posición de futuro	55
2.3 Direccionamiento organizacional por la Visión	58
2.4 Objetivos estratégicos	63
2.5 Objetivos como expresión de la política de la empresa	67

3. EL CUADRO DE MANDO (CMI)	77
3.1 Dirección por objetivos y CMI	90
4. RESUMEN	94
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	95

III

POLÍTICA E IDENTIDAD CORPORATIVA

INTRODUCCIÓN

1. IDENTIFICACIÓN IDEOLÓGICA DE LOS VALORES	97
1.1 Los juicios de valor	103
1.2 La dirección de la empresa como sistema de valores	106
2. ESPACIO ÉTICO Y FILOSOFÍA EMPRESARIAL	115
3. LA CULTURA Y PERSONALIDAD EMPRESARIAL	118
3.1 Cultura organizacional y cultura corporativa	120
3.2 La creación de la cultura	122
4. CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA	125
4.1 Relaciones conceptuales entre cultura y organización	131
4.2 Cultura organizacional y estrategia	132
4.3 Cultura corporativa y gestión intercultural internacional	135
4.4 La cultura de la percepción social	144
4.5 Política empresarial y principios de una nueva cultura	146
4.6 La personalidad corporativa y creación de marca	154
5. RESUMEN	164
6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	166

IV
ECONOMÍA CIENCIAS COGNITIVAS Y DECISIÓN

INTRODUCCIÓN

1. LA RACIONALIDAD ECONÓMICA Y LA TEORÍA DE LA DECISIÓN 169

 1.1 Racionalidad clásica y la perspicacia intuitiva de la ciencia moderna 172

 1.2 La racionalidad limitada 176

 1.3 Decisiones programadas, decisiones no programadas 181

2. ESTILO DE RACIONALIDAD IDEAL 183

 2.1 La intuición y su relación con la racionalidad limitada 184

 2.2 Factores no cognoscitivos que limitan la racionalidad 188

3. CEREBRO HUMANO Y LA TOMA DE DECISIONES 189

 3.1 El papel de la cognición en la toma de decisiones 192

4. LA RACIONALIDAD ECONÓMICA A LA LUZ DE LA PSICOLOGÍA 196

 4.1 Intuición versus racionalidad 198

 4.2 La economía conductual 203

 4.3 La percepción y la toma de decisiones 207

5. RESUMEN 219

6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS 221

V
RACIONALIDAD E INTUICIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

INTRODUCCIÓN

1. LA RACIONALIDAD EN EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO 223

 1.1 Las premisas de la racionalidad 229

 1.2 La decisión normativa o prescriptiva 230

 1.3 El proceso creativo en la toma de decisiones 236

2. CONDICIONANTES DE COMPORTAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES	242
2.1 Condiciones de riesgo en que se toman las decisiones	246
3. EL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES	257
3.1 Cualidades asociadas a un decisor	260
3.2 El perfil gerencial en una época de cambio	265
4. RESUMEN	277
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	279

VI

ARQUITECTURA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

1. APROXIMACIÓN A LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL	281
1.1 Frameworks, estructura lógica para clasificar y organizar	282
1.2 Métodos de desarrollo de la arquitectura empresarial	285
1.3 Composición de la arquitectura empresarial	287
2. ARQUITECTURA DEL NEGOCIO	293
2.1 La gestión de procesos de negocios	296
2.2 Modelos de madurez organizacional	304
2.3 Arquitectura de información	310
3. ARQUITECTURA DE APLICACIONES	317
4. ARQUITECTURA DE LA TECNOLOGÍA	319
5. RESUMEN	321
6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	322

SEGUNDA PARTE

POLÍTICA EMPRESARIAL Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

VII

POLÍTICA DE DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

INTRODUCCIÓN

1. LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA	327
1.1 La naturaleza interdisciplinaria de la dirección estratégica	335
1.2 El escenario actual de la estrategia	336
2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA	339
2.1 Características de la estrategia	342
3. POLÍTICA DE EMPRESA Y TRAYECTORIA ESTRATÉGICA	346
4. LAS DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA	352
4.1 Las áreas estratégicas críticas	352
4.2 Los recursos como activos estratégicos	355
4.3 Las capacidades y competencias estratégicas	363
4.4 Las rutinas organizacionales	366
4.5 Actividades de la empresa y su proyección en los procesos	369
5. LA POLÍTICA Y LA VENTAJA COMPETITIVA	372
5.1 Determinación de la ventaja competitiva	374
5.2 Cadena de valor y ventaja competitiva	383
5.3 La creación de valor en la posición competitiva	389
5.4 Sustentabilidad de la ventaja competitiva	396
5.5 Interacciones estratégicas dinámicas	402
6. LA FUERZA MOTRIZ O EL IMPULSO ESTRATÉGICO	406
7. RESUMEN	416
8. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	417

VIII

LA POLÍTICA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN

1. TIPOLOGÍAS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	419
2. LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	427
2.1 Las formas de competir para sobrevivir	428
3. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS	430
3.1 Liderazgo de costos	431
3.2 Estrategias de diferenciación y desarrollo de mercados	441
3.3 Estrategia de enfoque o segmentación	452
3.4 Las estrategias genéricas según Bowman	454
3.5 Las estrategias genéricas de Johnson y Scholes	460
3.6 Cuando cambiar de estrategia	462
4. RESUMEN	463
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	464

IX

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN VALOR

INTRODUCCIÓN

1. CÓMO IDENTIFICAR A UNA EMPRESA DE ALTO CRECIMIENTO	466
1.1 La innovación de valor	467
1.2 Ventaja competitiva e innovación	471
2. LA EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS Y LA DINÁMICA DE LA INNOVACIÓN	473
2.1 La prolongación de los beneficios que se obtienen de una innovación	485
2.2 Las estrategias de colaboración en relación con las competencias empresariales	488
2.3 Tipos de estrategias innovadoras	491
2.4 La estrategia del océano azul	493

3. RESUMEN 504

4. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS 507

TERCERA PARTE

**POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN
DE LA EMPRESA**

X
POLÍTICA DE DIVERSIFICACIÓN

INTRODUCCIÓN

1. CREACIÓN DE VALOR MEDIANTE LA DIVERSIFICACIÓN 511

 1.1 Crecimiento y desarrollo por diversificación 515

2. ESTRATEGIA CORPORATIVA Y MODELO
DE MULTINEGOCIOS E INTEGRACIÓN 523

 2.1 Diversificación horizontal: estrategia de una sola industria 524

 2.2 Integración vertical 526

 2.3 Diversificación concéntrica 530

 2.4 Diversificación conglomerada 532

3. DIVERSIFICACIÓN POR INVERSIÓN DIRECTA 535

 3.1 Estrategias de implantación en el extranjero 536

 3.2 Factores que determinan la atracción de la inversión 537

 3.3 Modalidad de entrada de la empresa inversionista en el mercado 540

4. DIMENSIÓN Y COMPETITIVIDAD POR ADQUISICIONES 541

 4.1 Unificar inversiones y criterios comerciales 544

 4.2 Disolución o constitución de nuevas empresas 549

 4.3 Política para realizar estrategias de inversión directa 549

5. RESUMEN 553

6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS 554

XI

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

1. DIMENSIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	557
1.1 Razones que explican la internacionalización	559
1.2 Causas que conducen a la internacionalización de una empresa	565
1.3 Distinguir los competidores en los mercados internacionales	567
1.4 Las empresas internacionales	574
2. LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL A NIVEL CORPORATIVO	582
2.1 Cómo compiten las empresas a nivel internacional	584
2.2 Alternativas estratégicas en la internacionalización	591
3. LA CADENA GLOBAL DE VALOR (CGV)	601
3.1 Estrategias de deslocalización industrial	603
3.2 Estrategias de multilocalización	607
3.3 Desintegración o externalización de actividades productivas	609
3.4 Subcontratación y actitud estratégica de la empresa	613
3.5 La estrategia de outsourcing internacional	619
4. RESUMEN	622
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	624

XII

POLÍTICA DE ENTRADA Y OPERACIÓN DE MERCADOS EXTERNOS

INTRODUCCIÓN

1. ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO EXTERIOR	626
1.1 El acceso a los mercados externos	629

2. SISTEMAS CONTRACTUALES CON EL EXTERIOR	635
2.1 Licencias al exterior	635
2.2 Franquicias al exterior	637
2.3 Contratos de manufactura	639
2.4 Empresa conjunta o <i>joint venture</i>	641
2.5 Apertura de centro de producción	645
3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS	647
3.1 Características esenciales	649
3.2 Clases de alianzas	654
3.3 Tipología de las alianzas estratégicas	655
3.4 Tipos de alianzas para la internacionalización	660
3.5 Modelo para la gestión de las alianzas globales de una empresa multinacional	662
4. RESUMEN	665
5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS	666

BIBLIOGRAFÍA	672
---------------------------	------------

PRIMERA PARTE

POLÍTICA Y DINÁMICA ORGANIZACIONAL

I

LA POLÍTICA DE EMPRESA COMO LA CIENCIA DE LA LIBERTAD DE EMPRESA

INTRODUCCIÓN

El objeto de la política de empresa es la empresa como actor principal de la vida económica y social, e intenta conocer cuáles son los determinantes, endógenos y exógenos, de la misma, con el fin de explicar sus comportamientos en el presente y su orientación hacia el futuro.

Esta disciplina considera la empresa como una totalidad. Más que consistir en una síntesis de las diferentes funciones de la empresa, la Política busca conseguir el dominio de un área específica, que comienza allí donde termina la acción funcional, y se define como el área de libre elección de los directivos de la empresa.

El sistema occidental de vida es de libre iniciativa y, por lo tanto, de libre comercio; el capitalismo ha existido en diferentes épocas históricas, pero la libre iniciativa de emprender ha estado con frecuencia prohibida u obstruida (no todo el mundo podía emprender en las décadas del 40 al 60 del siglo XX). En este sentido, debería quedar claro que la libertad es de las personas y no de los gobernantes de turno, así como que la libertad de emprender forma parte de las libertades políticas esenciales para los individuos.

El sistema de libre iniciativa se sustenta en el buen fin de las operaciones; es decir, subsisten aquellos que producen bienes y servicios, crean valor suficiente, y procuran y cuidan la supervivencia. Siempre habrá empresas con ventajas que podrán tener pérdidas continuadas, pero el sistema de libre iniciativa es de beneficios y

pérdidas, y subsisten las que consiguen acrecentar valor por encima de los gastos, los impuestos y los repartos a los accionistas. Por otra parte, un sistema libre no significa insumisión ni negación de deberes, sino que, como tal, exige responsabilidad y respeto a unas normas, así como unas condiciones de juego en el mercado libre y abierto para arriesgarse y recoger los frutos, positivos o negativos, según sea la capacidad, la coyuntura, la suerte y el comportamiento de la competencia, que es también libre.

La política de empresas como disciplina se orienta hacia el estudio de un amplio abanico de posibilidades que tiene la empresa en el desarrollo de su libertad, y la manera en que puede tomar las decisiones que conduzcan hacia los objetivos deseados. Busca medios y caminos para mejorar las decisiones en la empresa. Lo que deben esperarse son, pues, planteamientos teóricos que sirvan de base para configurar adecuadamente cada situación de decisión.

La Política tiene que ver con la prudencia, con el sentido de justicia, con la fortaleza para el mantenimiento de la perspectiva y el rumbo; así como con el impulso y el liderazgo para que toda empresa camine hacia el futuro. La sabiduría del empresario coronará siempre su obra directiva construyendo en la empresa equilibrios de poder y creando un juego de estructuras que mantengan y orienten hacia la acción constructiva.

1. POLÍTICA Y PODER EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son sistemas sociales constituidos por una amplia variedad de intereses, que, a través de un proceso político de negociación implícito o explícito, intentan articularse a fin de lograr las metas propuestas. Por tanto, el poder es un fenómeno connatural e inherente a la dinámica de cualquier organización, sea del tipo que sea. En todas las organizaciones, ya sean de carácter educativo, industrial, político, religioso o meramente asistencial, existen unas posiciones de dominancia: quienes planifican, diseñan, deciden y controlan; y otras posiciones subordinadas y de ejecución, que llevan a cabo las tareas según el plan diseñado. En el contexto de las organizaciones, el poder se ha definido, bien como

la habilidad para dirigir o controlar los recursos humanos, informativos y materiales, a fin de conseguir unas metas o resultados determinados; como la habilidad de personas o grupos para extraer por ellos mismos resultados valorados de un sistema en el que otras personas o grupos también los desean para sí (Perrow, 1990); o bien como el resultado de la posición de un individuo en un tiempo y lugar, y de sus cualidades personales, identificando tres formas de poder: entendido como la capacidad de dominación explícita o implícita; como la capacidad de distribuir y compartir influencias; y como la capacidad, por último, de resistir el poder de otros (Hollander, 1990).

Pfeffer, citando a Bennis y Nanus (1985), establece que el poder es:

La energía básica que se pone en marcha y sostiene la acción que convierte la intensión en realidad, la cualidad sin la cual los dirigentes no pueden dirigir [...] el poder es el más necesario y al mismo tiempo más dudoso elemento de los que intervienen en el proceso humano [...] el poder es la energía básica que se necesita para iniciar y mantener la acción o, dicho de otro modo, la capacidad para convertir la intensión en realidad y conservarlo (Pfeffer, 1993, p.12).

En todas las definiciones, el poder equivale a la fuerza suficiente para modificar la conducta de otros actores. El poder, por otro lado, no es un concepto absoluto sino que es un concepto relativo: una persona tiene poder en relación a otros actores dentro de un escenario social específico.

Estrechamente relacionado con el concepto de poder, debemos referirnos al de Política en las organizaciones. Desde la perspectiva Política, las organizaciones se conciben como realidades plurales formadas por individuos con intereses, objetivos y percepciones propias. Pfeffer (1993) define la Política en las organizaciones como el conjunto de actividades que “se realizan para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que uno prefiere en una situación que existe incertidumbre o discrepancia sobre las alternativas a elegir”. Es decir, la Política se encuentra relacionada con aquellas actividades que pretenden influir en las decisiones sobre temas críticos o

controvertidos. Recuperando el concepto de poder, la Política implica el esfuerzo consciente para dominar y utilizar la fuerza para resolver una situación en la que hay que escoger. La Política comprende aquellos actos intencionados de influencia (presión, fuerza) para intensificar o proteger los intereses propios, ya sean estos individuales, grupales o de una unidad. Daudi (1986) habla de acción política para definir aquellos actos que, implícitamente, tienen un elemento de táctica y estrategia, con el propósito de conseguir un objetivo (sentido estratégico del poder activo o generativo), o bien de protección (sentido estratégico del poder reactivo).

Las políticas, por lo tanto, se refieren al poder en acción, a las estrategias y tácticas utilizadas para conseguir poder. Desde el punto de vista de los teóricos de las organizaciones, las políticas podrán definirse como aquellas actividades que se desarrollan en tales contextos para adquirir, incrementar y usar el poder y otros recursos, a fin de obtener los resultados pretendidos en una situación en la que existe incertidumbre o desacuerdo sobre las alternativas a seguir.

1.1. La política empresarial como acción organizada

Como mecanismo fundamental de estabilización del comportamiento humano, la Política es la base del conjunto de relaciones que lo conforma. Es decir, una mezcla entre ideología y práctica, la Política significa su metodología de funcionamiento y la filosofía que le da un basamento teórico. Es el denominador común de todas las manifestaciones de poder, cualquiera sea su tipo (es decir, sus fuentes, su legitimación, sus objetivos o sus métodos de ejercicio), e implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos.

Las expresiones organizativas de la Política encuentran su cauce de desarrollo en los elementos estructurales de las organizaciones: el poder descendente utilizará la jerarquía; el poder ascendente, la influencia tecnocrática; y el lateral se expresará principalmente en los órganos de alcance transversal, en las unidades de coordinación interdepartamental y en las unidades con un contacto directo con el entorno de la organización.

Autoridad formal. Es la primera fuente de poder y es la más evidente. Es la forma de poder legítima que parte de la aprobación social. La autoridad formal es de base racional-legal, y depende de la correcta aplicación de reglas y de procedimientos formales. Pero el concepto de autoridad formal no solo hace referencia a la cúpula de la pirámide sino también a su base, ya que solo se consigue que la autoridad llegue a ser efectiva si esta está legitimada desde abajo. La pirámide de poder se construye, así, sobre una base donde un poder considerable pertenece a aquellos que están en la parte baja de la pirámide, tanto como los que están arriba. La autoridad y la responsabilidad se convierten en requerimientos indispensables para la ejecución del poder formal, investidura que se da de acuerdo con una estructura jerárquica establecida por la organización, y que simboliza una de las formas del poder. Ese carácter dado por la estructura –poder formal– está representado por la posición que cada individuo tenga dentro de la organización, ya que esa ubicación le permitirá tomar decisiones sin la intervención de otro tipo de variantes, por el solo hecho de tener una autoridad conferida por la organización que lo respalda (Pfeffer, 1993, p. 71).

Política y estrategia: En la toma de decisiones estratégicas, pueden operar dos perspectivas: la *racional* y la *política*. En la *perspectiva racional*, la formulación de la misión y de las estrategias corporativas se dirige a luchar por maximizar el bienestar de la empresa. Supone que hay información completa y que no hay incertidumbre. El proceso empieza por la información disponible y se concreta en acuerdos sobre las metas y medios para lograrlas. La incertidumbre sobre los resultados previsibles de las decisiones y los intereses de individuos y grupos conducen a la perspectiva política, en la que las decisiones estratégicas se establecen a través del compromiso, el regateo y las concesiones. “La política controla y regula “las tácticas mediante las cuales los individuos y grupos interesados, pero interdependientes, buscan obtener y utilizar el poder para influir en las metas y objetivos de la organización, con el fin de apoyar sus propios intereses”.

Los efectos del poder y la política en el cambio estratégico” afectan fuertemente en la selección de la estrategia y estructura de una empresa, puesto que

esta debe mantener un contexto organizacional que responda a los intereses de las diferentes divisiones, funciones y gerentes, así como a los cambios en el entorno externo. “El problema que enfrentan las compañías consiste en que la estructura interna de poder siempre se atrasa ante los cambios registrados en el entorno, puesto que estos últimos ocurren más rápido de lo que las empresas pueden responder”.

El control de los recursos escasos. El control de los recursos es uno de los mecanismos más importantes de la política empresarial. Estos recursos son personas (recursos humanos asignados a cada unidad), tecnológicos (maquinaria e informática), materiales (espacio y mobiliario) y financieros (recursos económicos necesarios para ejecutar los proyectos). La actividad que más sobresale en términos de política es el control de los recursos. La abundancia o escasez de recursos en las organizaciones es un medio de poder que determina manifestaciones diversas de su presencia. No basta con obtenerlos, ni con la habilidad para hacerlo, sino también con las decisiones que se tomen para manejarlos, por medio de las cuales se puede manipular el poder según la importancia de los recursos para el funcionamiento de la organización. El manejo de los recursos siempre será fuente de poder proporcional al dominio que se tenga sobre ellos. Mientras más escaso sea un recurso, mayor será el deseo de obtener su control, y mayor será el poder que se obtenga al momento de su asignación, puesto que, quien controle la utilización del recurso escaso, afianzará más su poder.

El uso de la estructura, reglas y reglamentos de la organización. Una visión política de estas herramientas sugiere y define un terreno que se preserva o cambia; es decir, las estructuras de la organización suelen usarse como instrumentos políticos. Las reglas y reglamentos son frecuentemente creados, invocados y utilizados de modo proactivo o reactivo como parte de un juego de poder.

De la Política de una organización se deriva la fuente de poder que poseen las unidades encargadas de la creación e interpretación de los reglamentos, estructuras y procedimientos de la organización; por ejemplo, la contraloría, las unidades de racionalización de procesos y estructuras, y las oficinas jurídicas.

El control de los procesos de decisión. Las organizaciones son en gran medida sistemas de toma de decisiones y, por lo tanto, una importante fuente de poder. Pero más importante que el propio proceso de decisión, son las premisas o los pasos previos a la decisión. Mediante el control de los programas previos a la decisión, la Política condiciona el contenido de la misma. En este punto, el elemento crítico es que el actor que ostenta formalmente la potestad decisoria no es el único, ni muchas veces el más importante, que participa en el proceso decisional, ya que comparte este poder con los actores que controlan y filtran los flujos de información previos, y también posteriores, a la decisión. Pfeffer considera fundamental desarrollar el poder y las influencias sobre las personas o grupos con los cuales se interactúa. Cuando existen disparidades en la toma de decisiones, será indispensable imponerse en el momento de la decisión, para garantizar que se hará lo que realmente se necesita, a criterio de quien tiene el poder. Pero,

[...] cuando hay consenso sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo, no tenemos necesidad de recurrir a las influencias o de desarrollar el poder que influya en los demás, toda vez que en cualquier caso ellos harán lo que cada uno quiera. (Pfeffer, 1993, p. 37).

Por tanto, para saber cómo están funcionando las cosas en la organización, es fundamental la identificación del *modus operandi* del poder, que permite establecer quién interviene, así como conocer la interdependencia que puede emerger de la interacción de los miembros de la organización por su normal funcionamiento. “Tenemos que conocer y comprender no solamente el juego, sino también los jugadores” (Pfeffer, 1993, p. 45).

El control del conocimiento y de la información. Mediante el control de los recursos, la Política puede influir sistemáticamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia. Los flujos de información transitan por distintos canales, con distintas frecuencias y velocidades. La información es un recurso delicado que cambia su contenido intrínseco en función de las variables de su entorno. Su fragmentación, ralentización,

cambio de destinatario, etc. modifica el contenido mismo del mensaje: no tiene el mismo valor una información idéntica en dos momentos distintos (frenar o acelerar el flujo de información puede ser muy importante). Además, la información carece de hilomorfismo; es decir, una parte de la información no representa su totalidad sino que puede significar una cosa totalmente distinta, por lo que un mensaje puede ser modificado mediante su segmentación o la omisión de algún fragmento. Todas las personas que tengan participación en el manejo de la comunicación tendrán la posibilidad de tener algo de poder. El grado de dominio dependerá de la cantidad de información que se maneje, de la confiabilidad de la misma y del lugar que se ocupe en la red de comunicación. La red de comunicación también se verá afectada por las relaciones sociales que emerjan como consecuencia de la relación de las personas en la ejecución del trabajo o por la afinidad de intereses. Con esto se verifica que no solamente importará la centralización en la red, pues existen otros factores, como las relaciones sociales, que también servirán para evaluar el poder que se posea dentro de una organización.

El control del acceso a determinados ámbitos organizativos. La política debe, por lo general, controlar la noción de acceso, *gatekeeper*, y la relación entre diferentes ámbitos o sectores de una organización. Es así como se puede hablar de los límites entre diferentes grupos de trabajo o departamentos, o entre una organización y su entorno. El control de acceso se manifiesta en la práctica como la capacidad de filtrar informaciones y contactos entre un sector y el resto de la organización.

La capacidad para hacer frente a las incertidumbres técnicas y sociales. La interdependencia de las operaciones diarias de una organización genera ambigüedades, y la persona o grupo que las absorbe tiene un considerable poder. La organización trata de reducir los imprevistos *neutralizándolos* a través de procesos de rutinización. Pero cierta incertidumbre permanece casi siempre, ya que por definición las situaciones imprevistas no pueden ser anticipadas con exactitud. Las fuentes de poder que se derivan de la absorción positiva de incertidumbre y de las relaciones interpersonales configuran el poder de los denominados líderes informales; es decir, aquel que tiene capacidad para promover el seguimiento voluntario de otras personas en el inicio de un cambio.

Todas las organizaciones tienen redes informales donde las personas interactúan de manera que den respuesta a algunos tipos de necesidades sociales. Los líderes de los grupos informales pueden llegar a ser tan poderosos e influyentes en su grupo como cualquier norma, reglamentación o jefe. Llegan a ser fuerzas reconocidas y respetadas por la forma en que operan en su área de la organización.

El control de la tecnología. La tecnología ha sido siempre un instrumento de poder, y por lo tanto tiene un impacto decisivo en las relaciones de poder. Esta circunstancia explica el hecho de que introducir nuevas tecnologías puede alterar el equilibrio de poder. La idea central reside en que la tecnología constituye un factor básico de transformación y condicionamiento de la estructura social y de los roles en el ámbito productivo, así como de las actitudes y de los comportamientos de aquellos que forman parte de esta estructura. El desarrollo de las actividades basadas en el conocimiento de las empresas está relacionado directamente con la capacidad de estas para interactuar con el exterior. La importancia de las redes empresariales e institucionales, así como la localización, influyen en la intensidad de las actividades basadas en conocimiento.

La política empresarial dirige el proceso de internacionalización. Este está explicado por distintos factores, cada uno de ellos más alineado con la velocidad de los cambios que experimentan las economías en el contexto de la globalización y la sociedad de la información. Los mecanismos coordinados y cooperativos de acceder a los mercados internacionales que requieren nuevas formas de contratación y las tecnologías de la información y telecomunicación (TIC) que revolucionan la forma de distribuir y adquirir información, por tanto las experiencias de comercialización, distribución, etc. Las interrelaciones se generan al compartir o transferir una actividad de valor entre unidades estratégicas de negocios similares o diferentes, con el propósito de mejorar su eficiencia, disminuir su costo o aumentar la diferenciación. Este mismo desarrollo de capacidades y recursos es una de las bases para el éxito en la experiencia internacional. Las actividades en materia de investigación y desarrollo son clave en la consecución de mayores cuotas de mercado internacional. La localización industrial, que utiliza la internacionalización como estrategia para la supervivencia y camino hacia el éxito en entornos globalizados.

La Política debe clarificar el proceso de internacionalización producido y orientar a las empresas para encontrar las mejores estrategias para manejar los mercados en los que actúan; ella debe decidir si estar cerca o lejos de los mercados, si centralizar o no sus operaciones, el nivel de especialización óptimo; y, finalmente, debe decidir cómo coordinar las distintas actividades que se realizan.

2. METODOLOGÍA DEL PENSAMIENTO EMPRESARIAL

Además de un esquema conceptual y de criterios orientadores, gobernar exige poner en juego determinadas formas útiles para la mejor realización de los trabajos, estableciendo objetivos, recursos a utilizar, pasos a dar, personas que tienen que intervenir en cada etapa, etc. En las empresas hay que hacer cosas de la manera más sencilla y rápida posible, y para ello es necesario voluntad y metodologías; de hecho, muchas ideas no logran convertirse en realidades por la falta de métodos apropiados, y tampoco deja de ser cierto que los propios métodos pueden ayudar a identificar ideas y proyectos que no son practicables.

Las metodologías propias de política de empresa son las que se refieren a los campos de gobierno; por lo tanto, son las que ayudan a elegir y realizar los negocios, las que ayudan a elegir e implementar la estructuración y la convivencia personales, y también las que facilitan las configuraciones institucionales.

La política empresarial proporciona una metodología para el fluir del pensamiento del empresario a través de y en toda la organización. “Es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos”. También es definida como el “arte de gobernar o como el arte de lo posible”.

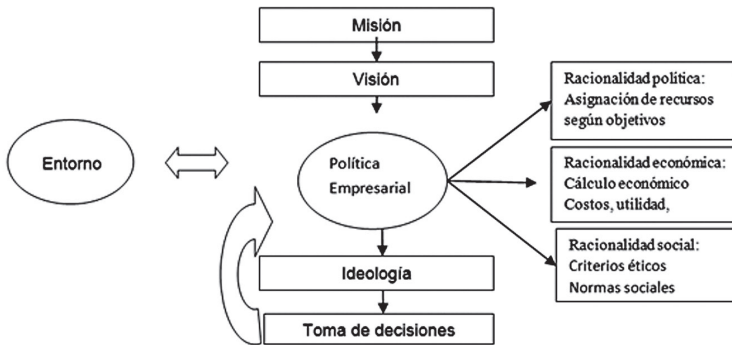
El principal objetivo será, por lo tanto, guiar este pensamiento mediante una ideología, unas normas y criterios, y transformarlas en decisiones organizacionales. El empresario presenta las ideas de cómo debería ser, los objetivos que

tiene en mente, y determina cómo deben lograrse y en qué tiempo. Esto se perfila como la declaración de su misión; o sea, de la expresión, en términos empresariales, de sus opiniones y deseos de manera intuitiva. El pensamiento estratégico proporciona el método para desarrollar la política del empresario a través de la organización. De esta manera, podemos decir que la política empresarial combina adecuadamente el proceso creativo-intuitivo del empresario con métodos racionales de toma las decisiones. La política modela las organizaciones y la distribución de los recursos. La distribución de los recursos modela las instituciones y las políticas; se establece así una retroalimentación mutua. Las políticas identifican las oportunidades y crean las capacidades organizacionales que aseguran la presencia de habilidades y la capacidad para entender y ejecutar la estrategia. Como complemento, la actividad política de la empresa se estructura sobre componentes éticos y sociales, que implican valores y normas que regulan y tratan de lograr la eficiencia social entre los grupos internos y externos a la empresa. De esta manera, la política empresarial desarrolla procesos racionales en los cuales se incorporan tres criterios: racionalidad política, racionalidad económica y racionalidad social.

La política empresarial, por tanto, “será la coordinación de las mentes creativas en una perspectiva común que permite a la empresa actuar sobre el futuro en una forma satisfactoria para todos los participantes y define su actuación articulando valores, misión, visión y estrategia” (Morrisey, 1996).

Los procesos de toma de decisiones son mecanismos de realimentación capaces de convertir información en acción. Los procesos de decisión convierten la identificación de un problema en acciones concretas. A su vez, la toma de decisiones está controlada por un conjunto de políticas explícitas o implícitas mediante las cuales la información es interpretada. La decisión es el resultado de aplicar la política a las condiciones particulares existentes en un momento dado. Así pues, el proceso de decisiones puede ser reflejado por los elementos fundamentales de la decisión, dentro de los que hay que destacar las características siguientes:

Figura 1.1 Metodología de la política empresarial



Fuente: Elaboración propia

- La información es la materia prima de la decisión, que trata de controlar acciones que generan nueva información.
- Cada uno de los tres elementos, información, decisión y acción, contiene retrasos importantes, ya que la información no está disponible de forma inmediata; las decisiones no responden de forma instantánea a la información disponible; y, por supuesto, la ejecución de las acciones requiere plazos temporales de ejecución más o menos largos.
- De igual manera, cada uno de los tres elementos es fuente potencial de amplificación, atenuación o distorsión del efecto que produce el elemento anterior. Así, la decisión puede sobrevalorar, infravalorar o distorsionar la información de la que se nutre. Igualmente, la ejecución de la acción puede provocar acciones de mayor, menor o simplemente diferente alcance del pretendido por la decisión.
- La información derivada de las acciones llevadas a cabo puede igualmente amplificar, atenuar o distorsionar los resultados reales derivados.

- La especificación del objetivo y de las condiciones deseadas.
- Las condiciones reales existentes a través de la información disponible sobre ellas. Esta está condicionada por filtros de naturaleza diversa que transmiten unas *condiciones aparentes* que pueden reflejar las condiciones existentes o, por el contrario, alejadas de ellas, dependiendo de los flujos de información, de los retrasos existentes y de las posibles distorsiones.

Figura1.3 Componentes de la política



Fuente: Elaboración propia

- La *velocidad de respuesta*, tiempo de ajuste de la discrepancia. Determinará el retraso con el que se pretenden ajustar las condiciones observadas y las condiciones deseadas.
- La *acción correctiva*, desarrollada a partir de la constatación de la magnitud de la discrepancia entre las condiciones deseadas, las condiciones aparentes y el tiempo deseado de ajuste.

3. CONDUCTA EMPRESARIAL Y DIRECCIONAMIENTO POR POLÍTICAS

La Política se debe considerar como la base que asegura la uniformidad de las actividades diarias de la organización y ayuda a establecer un modelo de conducta empresarial. Las políticas indican la dirección y el grado de énfasis que deben recibir todas las funciones para lograr eficientemente la estrategia. Clarifican las implicaciones de la estrategia, permiten verificar la aplicación de los conceptos básicos, y sobre todo aseguran que la estrategia se está interpretando correctamente en la ejecución diaria.

Este método de dirección parte de la idea de que toda empresa se enfrenta a fuerzas que la orientan en diferentes direcciones, y de ello surge entonces la necesidad de reorientarlas hacia un mismo objetivo.

Los principales objetivos de la dirección por políticas son:

- Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- Integrar todas las tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa, coordinando todos los esfuerzos y recursos.
- Realignar eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno.

Se fundamenta en las políticas de la organización:

1. Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo y corto plazo, que parte desde la alta gerencia y cubre la sección administrativa y operativa, lo cual asegura su cumplimiento.
2. Los conceptos de participación y compromiso de los empleados se convierten en realidad, y estos se sienten parte activa e importante en las funciones gerenciales de la empresa.

3. Contribuye al desarrollo del recurso humano porque:
 - Cada departamento define su papel y responsabilidad.
 - Cada gerencia crea ideas para el logro de los objetivos, y así precisa automotivarse para el logro de objetivos más altos.
 - Cada gerencia se da cuenta del estado permanentemente de sus logros.
4. Al implantarse, la capacidad de predecir y de responder a cambios se mejora.

El manejo estratégico de la organización conjuga las actividades que permiten dar el direccionamiento estratégico de la misma. Como sistema de dirección, busca, mediante un proceso participativo, instaurar y desarrollar las metas establecidas en la organización, garantizando los medios y los recursos necesarios para su alcance, difundiendo las políticas generales emanadas del sistema político. Lo anterior teniendo en cuenta la línea de dirección, la cual actúa como elemento integrador coordinador.

El sistema se establece a nivel estratégico y de allí se desarrolla en forma de pirámide, bajando las políticas y las metas, con el fin de que sean desarrolladas y convertidas en los planes de acción. El sistema político asegura de esta manera que las estrategias y los planes se ejecuten con resultados satisfactorios y adecuados. Es así como la difusión de las políticas se convierte en una metodología de direccionamiento organizacional basada en los siguientes principios (Illera, 1996):

- a. El sistema político es el órgano que crea y comunica la Misión y la Visión organizacional, determinando los objetivos generales que permitan generar las metas y estrategias.
- b. Las estrategias y las metas son establecidas a nivel estratégico, difundidas a todos los niveles organizacionales.
- c. A nivel de gestión, se establecen los medios concretos para alcanzar los planes. De aquí, se conectan con el nivel de ejecución en forma de cascada, a través de la jerarquía organizacional.
- d. Cada nivel jerárquico desarrolla metas y planes mediante actividades selectivas que conectan y se relacionan con la Misión y la Visión organizacional.

- e. El proceso se realiza de manera continua y tiene un desarrollo y perfeccionamiento continuo, en el cual se hace énfasis en el proceso mismo y en la consecución de resultados.

La estrategia de desarrollo da respuesta al entorno, buscando mantener la empresa en la mejor posición competitiva. Para conseguir esto, debe apoyarse en un conjunto de principios que es necesario seguir de manera sistemática, y que constituyen la dirección que el empresario quiere dar en vista del futuro:

Adaptación rápida. Tiene como objetivo dar una orientación dinámica a la empresa en función de los cambios del entorno, en especial los cambios de mercado. La selección de producto, cliente y forma de competir deben permitir una adaptación permanente y un progreso constante.

Desarrollo y crecimiento. Se debe permitir a la empresa prepararse con tiempo para las transformaciones que se consideran necesarias para enfrentarse con nuevas situaciones, nuevos retos y nuevos posicionamientos. Investigación, desarrollo y creatividad son las bases para las estrategias de desarrollo.

Desarrollo de la gestión. Se debe permitir un desarrollo adecuado de la gestión, asegurando una mejor utilización de los recursos, un mejor desarrollo de los procesos y procedimientos, y favoreciendo el cambio en la ejecución y mejoramiento de la productividad.

Organización. Se debe favorecer el cambio y disminuir su resistencia. Se refieren a la forma de estructuración del trabajo.

Participación y desarrollo de los recursos humanos. Se debe fomentar un modo de dirección que precise fines, permita la delegación de autoridad, defina reglas para la participación y desarrollo de los recursos humanos, *empowermet*, y facilite el control de los medios.

Desarrollo y justificación del poder de acción. Se debe permitir a la dirección disponer de un poder suficiente para poner en marcha estrategias de progreso y desarrollo. Debe permitir definir la dimensión (concentración) de las relaciones exteriores y las finanzas.

Todos estos principios están ligados entre sí y contribuyen a formar el desarrollo de una política de crecimiento. De esta manera, dan contenido a la dirección, constituyen la voluntad y la función del empresario. Las políticas empresariales son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de todos los niveles de la sociedad en aspectos específicos. Una vez adoptados, se convierten en pautas de comportamiento no negociables y de obligatorio cumplimiento, cuyo propósito es reducir la incertidumbre y canalizar todos los esfuerzos hacia la realización del objeto social de la sociedad. En función de estas, se revisarán y elaborarán los planes, programas, procedimientos y presupuestos; se administrarán los recursos, se organizará la administración y el funcionamiento de la empresa.

La iniciativa de identificar y establecer políticas tiene además la finalidad de permitir a sus integrantes, ejecutivos y trabajadores encausar sus iniciativas y fomentar el trabajo en equipo, de tal forma que se integren y coordinen los esfuerzos de todas las áreas de la empresa en una misma dirección, dentro de un marco de confianza; el mismo que es fundamental seguir para cumplir con los objetivos que se trace la administración. Los sistemas organizativos modernos y el mejoramiento de los procesos internos son extremadamente importantes para que la empresa incremente sus niveles de productividad, eficiencia y eficacia en su gestión. Las políticas deben estar enfocadas a los procesos de la empresa y orientadas al mercado. Para ello, es necesario que nuestros mayores esfuerzos estén centrados en el cliente, razón de nuestra permanencia como empresa; y en reforzar nuestros valores éticos y morales para que inspiren nuestros actos.

3.1 Tipos de políticas

Teniendo en cuenta la política empresarial como acción organizada, podemos establecer la existencia de diferentes tipos de políticas en función de su alcance:

Política general. Alcanza a toda la organización y marca sus líneas generales. Debe ser conocida por todos y servir de guía. En el desarrollo de la política empresarial, se fijan los criterios y normas mediante los cuales se asignan y utilizan los recursos disponibles en la empresa. La Misión será la determinante en la asignación de recursos, los cuales deben ser equilibrados, coherentes y coordinados entre las distintas funciones. Esta actividad considera, además, la movilización, la creación y su orientación. Refleja la manera como la empresa debe ejercer la acción sobre los recursos que trata de movilizar. Implica la creación, desarrollo y renovación de los recursos, así como la determinación de propiedades del mejor uso de estos; es decir, la obligación de adaptación de los recursos a las condiciones cambiantes y aprovechamiento de los mismos.

Una buena Política general deberá guiar la estrategia fijada por la empresa y servir de referencia para la elaboración del resto de políticas particulares y específicas.

Política particular. Ajustan las tareas y actividades de la organización; por lo tanto, deben considerar:

- **Propósito.** Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de la Política.
- **Definición.** Precisar los conceptos básicos que se invocan en la Política.
- **Contenido.** Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la Política.
- **Responsables de su observación.** Enunciar la(s) unidad(es) orgánica(s) que deben observar las prácticas de la Política.
- **Definición de fines y la asignación de recursos.** Se convierte así en una actividad principal del sistema de política de la empresa. Son reglas específicas que se deben seguir o a las que se deben ajustar las conductas, tareas o actividades en una organización. Son de alto impacto o criticidad. Un ejemplo son las políticas de presupuesto, políticas de compensación, política de la calidad y política de seguridad integral, entre otras.

Políticas específicas: Este último tipo de políticas son reglas fijadas para actividades y proyectos concretos, hechas a medida de los mismos. Son las que aplican a determinados procesos. Están delimitadas por su alcance, por ejemplo: política de ventas, política de compras, política de seguridad informática y políticas de inventario, entre otras. Estas:

- Aseguran un trato equitativo para todos los empleados.
- Generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- Son fuente de conocimiento inicial, rápido y claro.
- Desarrollan la autoridad, poder y liderazgo.
- Aseguran la confianza, transparencia, objetividad y aprendizaje.
- Son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.
- Reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.

4. RESUMEN

Los antiguos griegos consideraron la política como el proceso y conducta de toma de decisión de un grupo, y la ciencia encargada de estudiar entender y analizar los fenómenos políticos. Situándonos en el contexto actual, trasladamos su pensamiento diciendo que la política empresarial es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social. Su resultado son decisiones obligatorias para todos, es decir, el arte de gobernar la empresa dentro de lo posible.

La política empresarial proporciona una metodología para el fluir el pensamiento del empresario a través de y en toda la organización. El principal objetivo será, por lo tanto, guiar este pensamiento mediante una ideología, unas normas y criterios, y transformarlas en decisiones organizacionales. Centrando la organización sobre la línea de dirección, esta tiene un gran poder y sentido de los valores, Misión, Visión y estrategias. Estas organizaciones obtienen el beneficio impulsor de la evolución creadora que le da claridad, dirección y orientación hacia el futuro.

5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Política empresarial
- Metodología para el pensamiento del empresario
- Identificar y establecer políticas.

II

POLÍTICA Y DINÁMICA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

La revolución industrial nos había dejado el legado de un empresario que era un perfecto *homo æconomicus*; es decir, hedonista en el consumo, egoísta en la riqueza, individualista en la gestión y estajanovista en el trabajo. Este ha sido el paradigma empresarial en el siglo XIX y buena parte del XX (De la Dehesa, 2012). Sin embargo, este modelo de empresario ha ido siendo sustituido por otro que se adapta en mayor medida al nuevo entorno económico, mucho más abierto y complejo. El empresario deviene más vocacional; los valores del egoísmo empiezan a dar paso a los del altruismo. Su flexibilidad, su capacidad creativa y de innovación sustituyen a la meritocracia del trabajo, el trabajo en equipo se impone a la individualidad (De la Dehesa, 2012).

Peter Drucker (1986) revitaliza el papel de los empresarios y afirma:

Los empresarios innovadores innovan, la innovación es la acción de dotar los recursos con una nueva capacidad de producir riquezas y el cambio es lo que proporciona la oportunidad, lo nuevo y lo diferente, entonces la innovación sistemática consiste en la búsqueda organizada y con un objetivo de cambio, y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica [...]

La mayor parte de las innovaciones exitosas son mucho más prosaicas y explotan el cambio. Por eso, la disciplina de la innovación (la base del conocimiento del empresariado innovador) es una disciplina de diagnóstico: es el examen sistemático de las áreas de cambio que podrían ofrecer oportunidades al empresario.

El empresario asume una empresa o negocio con posibilidad de ganancia o pérdida. Los empresarios asumen riesgos, son mediadores entre la tecnología y los mercados, gente con gran imaginación para percibir las oportunidades, son los que convierten una idea en una operación rentable. En su conclusión, el empresario innovador busca el cambio, responde a él y lo explota como una oportunidad.

1. LA POLÍTICA Y LOS SUPUESTOS SOBRE LOS CUALES SE CONSTRUYE UN NEGOCIO

La teoría del negocio son los supuestos sobre los cuales se construye un negocio. La política empresarial dicta las decisiones sobre qué hacer y qué no hacer, y define los resultados. Estos supuestos se refieren a: los mercados, los clientes, los competidores, los valores, la tecnología, las fortalezas y las debilidades.

Una teoría del negocio tiene tres componentes (Drucker, 1996): el primer grupo de supuestos se relaciona con la sociedad, el entorno, la organización. El mercado, el cliente y la tecnología. Define por qué se le paga a una organización. La definición de negocio, es decir, definir su actividad, se logra mediante la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? Para responder a esta pregunta podemos referirnos al producto, que satisface una necesidad; al consumidor, que es a quien se satisface; y a la tecnología, que permite la satisfacción.

La definición del negocio por el producto se concentra en los mercados atendidos y en el producto mismo. Define el hilo conductor entre los productos y mercados presentes y futuros. La definición por el cliente implica el estudio de ¿a quién satisface?, ¿qué necesidad se satisface?, y ¿cómo se satisfacen las necesidades? Por su parte, la definición por la tecnología implica la formación como las organizaciones van a enfrentar el proceso productivo para lograr el liderazgo: ¿cómo se satisfacen las necesidades del cliente? Las tres dimensiones son necesarias, y por lo tanto se deben utilizar de manera adecuada y equilibrada.

El segundo grupo de supuestos se relaciona con la Misión específica de la organización. Define lo que la organización considera como significativo de su actividad, la manera como lo desarrolla, y el impacto que causa en la economía y en la sociedad.

El tercer grupo hace referencia a la competencia, define en qué debe esforzarse a fin de sobrevivir y mantener el liderazgo.

La teoría del negocio, una vez establecida, puede durar muchos años, o simplemente se desvanece rápidamente; todo depende de la forma como ha sido considerada y concebida. De todas maneras, se vuelve obsoleta en el tiempo.

Y cuando se inicia la obsolescencia, es necesario repensar la teoría, cambiar las políticas, enfrentar las nuevas realidades, con nuevas estrategias y competencias que es preciso adquirir y desarrollar.

“Una teoría del negocio siempre se vuelve obsoleta cuando la organización alcanza sus objetivos” (Drucker, 1996). Cuando esto se produce, es necesario repensar la teoría y tomar medidas conducentes al cambio de política de comportamiento de la organización, poner a tono con las nuevas realidades del entorno, redefinir la Misión y las nuevas competencias centrales que es preciso desarrollar y adquirir (Drucker, 1996).

1.1. La lógica de la creación de valor

Todas las definiciones sobre modelos de negocios tienen en común las elecciones de la dirección sobre cómo operar en esa organización. Dichas elecciones pueden agruparse en tres categorías: política, que indica cómo deben hacerse las cosas; activos, que indican cómo debe invertirse el dinero; y gobierno, que indica las condiciones legales contractuales y organizacionales para el control de las políticas y activos (Casadesus-Masanell y Ricart, 2007). El modelo de negocios es el mecanismo mediante el cual un negocio genera ingresos y beneficios y, a su vez, el que determina cómo una empresa sirve a sus clientes. Un modelo de negocios describe la lógica sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor.

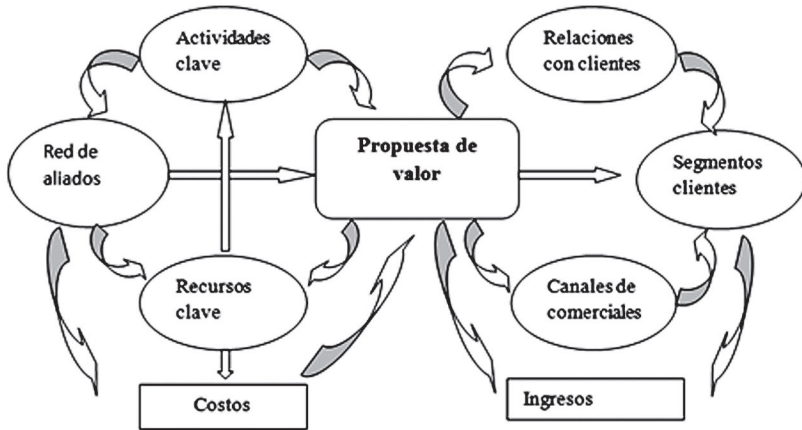
El modelo de negocio emerge como la nueva unidad de análisis que da forma a una manera genuina e innovadora de conseguir o atraer la confianza de los clientes, generar ingresos con los que cubrir los costes, y mantenerse viables en el mercado. Aporta dos ideas importantes: la primera es que debe de ser capaz de generar, sobre el papel, un beneficio mutuo tanto para el cliente como para la empresa. Es un modelo teórico como el plan de empresa, pero de una complejidad mucho menor, porque es una perspectiva básica de conocer tu propia idea y, además, posee una fiabilidad elevada por su propia definición.

La segunda idea es que un modelo de negocio debe de ser explicado en términos de unos pocos elementos clave; se trata de reducir la empresa a lo fundamental, obviando lo no significativo.

Magretta (2002, p. 80) considera que un buen modelo de negocios debe responder las preguntas formuladas por Peter Drucker: ¿quién es el consumidor?, ¿qué valora el consumidor?, ¿cómo haremos dinero con este negocio?, ¿cómo entregaremos el valor a los consumidores a un costo adecuado?

Osterwalder (2008; 2009) presenta un modelo de negocio que agrupa las principales variables. Partiendo de la figura, el bloque en el centro representa la oferta de valor que se dirige a uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los clientes representados en la parte de la derecha. La parte izquierda representa los recursos, la red de aliados necesarios para producir y mantener la oferta de valor. Los bloques inferiores representan los costos y las fuentes de ingresos.

Figura 2.1 Modelo de Negocio de Ostewalder



Fuente: Ostewalder A. 2008, elaboración propia

Los modelos de negocio explican cómo trabajan las organizaciones, indicando quiénes son nuestros clientes, cómo generamos utilidades, y cuál es la lógica económica subyacente que nos permite entregar valor a los clientes a los que nos dirigimos a un costo apropiado. Es una descripción sistémica de cómo es que las piezas de un negocio encajan.

Este modelo puede presentarse en forma tradicional, con un texto en el que se describen los mercados meta que se han elegido, los ofrecimientos y estrategias organizacionales. Sin embargo, resulta más útil si se presenta en forma gráfica, identificando sus componentes, los cuales cubren las seis áreas principales de un negocio: producto, clientes, recursos y actividades claves, mercado segmentado, red de proveedores, y socios con viabilidad financiera.

La propuesta de valor es el resultado de la construcción de una infraestructura interna (recursos y actividades claves); y de la red de valor externa, constituida por una serie de socios claves; esto es, proveedores de partes, componentes y de

servicios como consultoría y asesoría, firmas de ingeniería y centros de investigación, desarrollo e innovación.

a) Propuestas de creación de valor: mejor producto

Elementos fundamentales: creatividad, capacidad de comercializar las ideas innovadoras con gran rapidez, buscar continuamente soluciones nuevas. Modelo operativo que centra su esfuerzo en la invención, desarrollo de producto y explotación de mercado. Estructura las tareas alrededor de la creación de productos, selección, desarrollo, motivación, guía y mantenimiento de personal con talento cultural. Promueve la imaginación individual, la exploración, el llevar a cabo las cosas, el ir más allá de los límites.

b) Excelencia financiera

Las propuestas de valor se enfocan dos aspectos:

- Mejor costo total. Persiguen un elevado nivel de eficiencia en sus operaciones. Sistemas de información integrales que procesan las operaciones a una velocidad elevada y a un bajo costo. Servicio al cliente que le suponga el mínimo esfuerzo (libre de errores y de manera instantánea). Cultura: rechaza el desperdicio y premia la eficiencia. Sujeción a procedimientos y técnicas de control estrictas.
- Mejor estructura de costos. Describe todos los costos incurridos para operar un modelo de negocios. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en costos. Estos costos pueden ser calculados relativamente fácil después de definir los recursos claves, las actividades claves y las sociedades claves. Algunos modelos de negocios son más dependientes del costo que otros. Las llamadas aerolíneas *no-frills* por ejemplo, han construido modelos de negocios alrededor de estructuras de costos bajos.

Figura: 2.2. Propuesta de valor para el negocio**Fuente: Elaboración propia****c) Mercado segmentado**

Define los diferentes grupos de personas u organizaciones a los que una empresa espera alcanzar y servir. Los clientes son el centro. Para satisfacerlos, la empresa los agrupa en segmentos con características comunes. La empresa debe estar muy clara con respecto a qué segmentos de mercado sirve y cuáles ignora. Una vez hecho esto, se puede diseñar de manera cuidadosa, partiendo de una clara comprensión de las necesidades específicas del cliente. Las proposiciones de valor describen dos aspectos importantes:

- Los productos y servicios que crean valor para un segmento de clientes específico. Cada proposición de valor consiste en un grupo de productos o servicios que sirven los requerimientos de un segmento de clientes específico. En este sentido, la proposición de valor es una agrupación de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes: novedad, desempeño, personalización, marca (status), diseño y precio. Algunas proposiciones

de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o radical. Otras pueden ser similares a las que ofrece el mercado existente, pero con atributos y rasgos añadidos.

- Los canales, como la empresa, alcanzan los segmentos de mercado para entregar una propuesta de valor. Comunicación, distribución y canales de venta son la interface con los clientes, y los canales son puntos de contacto que juegan un rol importante en la experiencia de estos. Los canales de distribución permiten satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado a los que se dirige la organización.

d) Relaciones con los clientes

Describe los tipos de relaciones que una empresa establece con un segmento específico de mercado. Una empresa debe clarificar el tipo de relación que desea establecer con cada segmento de mercado. Las relaciones pueden variar; desde personales hasta automatizadas. Las relaciones con los clientes pueden ser desarrolladas por las siguientes motivaciones:

- Adquirir consumidores
- Retener consumidores
- Empujar las ventas

En sus primeros días, por ejemplo, la relación de un operador de una red móvil estaba orientada por estrategias agresivas de adquisición que incluían celulares gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron a un enfoque de retención e incremento del volumen de ventas por cliente.

e) Recursos y actividades claves

Cada negocio requiere recursos claves. Estos le permiten a la empresa crear y ofertar una proposición de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los segmentos de mercado y generar ingresos. Los recursos claves pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos. Además, pueden ser propios o alquilados por la empresa, o adquiridos de socios estratégicos.

¿Cuáles recursos claves requieren nuestras proposiciones de valor?, ¿nuestros canales de distribución?, ¿nuestras relaciones con los clientes?, ¿nuestras fuentes de ingresos?

f) Actividades claves

Para el fabricante de Microsoft, las actividades claves incluyen desarrollo de software. Para el fabricante de PP Dell, las actividades claves incluyen la gerencia de la cadena de suplidor. Para el consultor McKinsey, las actividades claves incluyen la solución de problemas.

¿Cuáles actividades claves requieren nuestras proposiciones de valor?, ¿nuestros canales de distribución?, ¿nuestras relaciones con los clientes?, ¿nuestras fuentes de ingresos?

g) Sociedades claves

Describe la red de proveedores y socios que hacen que un modelo de negocios funcione. Las empresas forjan sociedades por muchas razones, crean alianzas para optimizar sus modelos de negocios, reducir el riesgo o adquirir recursos. Podemos distinguir cuatro tipos diferentes de sociedades:

- Red de proveedores y socios que hace que el modelo funcione.
- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Cooperación con competidores. Alianzas estratégicas entre competidores.
- JV. Relación proveedor-comprador para asegurar disponibilidad de materiales.

2. POLÍTICA Y PRÁCTICA DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

La línea de dirección es la formulación o determinación e identificación de la voluntad y propósito de las organizaciones, así como la definición de criterios para la toma de decisiones. Es la fuerza iniciadora de toda la actividad empresarial, de acuerdo con la cual se rige y guía la empresa en el largo plazo. La línea de

dirección aplica los juicios basados en la experiencia para determinar el futuro de la organización. Es un juicio razonado de quien tiene una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración de la empresa.

El empresario utiliza el pensamiento estratégico basado principalmente en la intuición, con una combinación de análisis. Por medio de este método se determina la secuencia, valores, Misión, Visión y política empresarial, como base para el desarrollo de las decisiones estratégicas que se deben desarrollar. La gerencia y la acción solo son coherentes y lógicas si son parte de estos fundamentos.

Cuadro 2.1 Pensamiento estratégico y niveles de la organización

Niveles	Funciones	Formas de pensamiento
Político	Línea de dirección: Misión, Visión, valores, Política.	Intuitivo
Estratégico	Línea estratégica: metas, estrategias, planes.	Intuitivo analítico
Gestión	Línea de acción: métodos, procedimientos, resultados, planes funcionales.	Analítico racional
Ejecutivo	Línea de ejecución, obtención de resultados.	Acción día a día

Fuente: Illera, 1995

2.1 Identificación de la voluntad y propósito de las organizaciones

La Misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Determina, además, en cuáles negocios participará y en cuáles no competirá, qué mercados servirá, cómo se administrará, y cómo crecerá la compañía.

La formulación de la Misión requiere de una clara definición de cuál es el negocio de la organización (o cuál se planea que sea), a través de una declaración concisa del propósito por el que fue creada la empresa, cuál es el vacío que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía. Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales. Indica de manera concreta dónde radica el éxito de nuestra empresa.

Los supuestos sobre los cuales se define la Misión incluyen dos puntos de vista: uno de tipo ideológico y otro de tipo práctico y particular.

Desde el punto de vista ideológico, la Misión funciona en el plano del discurso, el credo. Esta idea transcendente funciona tanto en el nivel de la empresa como en el nivel de los comportamientos individuales. Los directivos tratan de que no haya división ni antagonismo entre el interés individual y el del conjunto, que exista un espíritu de cuerpo que los cohesione. La Misión debe permitir a los individuos ser emprendedores, que se sientan como si fueran sus propios dueños, y que las exigencias de la empresa sean interiorizadas por el personal. Para ello, se crea un mundo con rituales, premios, títulos, ceremonias, honores, y otra clases de reconocimientos y pagos simbólicos que le dan al ejecutivo una imagen de todopoderoso (Aubert y Gaulejac, 1991).

Desde el punto de vista práctico, la Misión debe lograr cohesión e igualdad, preparar para la acción en un entorno turbulento. Se considera como la expresión de los objetos. La Misión debe verse como una propuesta de futuro en donde se incluye la idea de competencia, y proporcionar el contexto general para formular la línea de dirección. Define el negocio de la organización, establece su visión y articula sus principales valores filosóficos. Es la declaración de objetivos y principios de una empresa. Describe el propósito, los clientes, los productos, el mercado, la tecnología básica de la empresa, así como la forma de enfrentar la competencia y sus competencias centrales.

En pocas palabras, la Misión debe indicar, de la manera más clara, ¿cuál es el negocio?, ¿cómo se debe manejar este? y ¿para qué se hace?

La Misión pone de manifiesto y debe definir: 1) ¿Qué es la organización?, ¿qué somos y qué aspiramos ser en el futuro? 2) ¿A qué dedicamos y dedicaremos nuestros esfuerzos? 3) ¿Qué actividades debemos llevar a cabo para mantenernos y desarrollarnos? 4) ¿Qué hace nuestra empresa diferente a las demás? 5) ¿Cuáles son nuestros objetivos y estrategias?, ¿hacia dónde dirigimos nuestros esfuerzos futuros? 6) ¿Cómo asegurar los propósitos dentro de la organización?

La Misión debe expresarse más en función del producto a comercializar, en función del servicio que se presta o la necesidad que es capaz de satisfacer. Es necesario tener en cuenta que esta debe reunir las siguientes características:

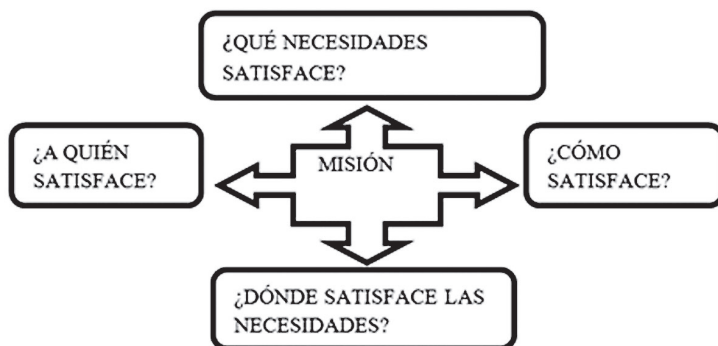
- Ser diferente a la de la competencia
- Orientar hacia el futuro
- Tener un amplio contenido motivador

Ejemplos: una Misión clara y consisa es la de Disney: “Creamos felicidad al brindar el más fino entretenimiento para personas de todas las edades, en cualquier lugar”.

La Misión del Grupo Gas Natural, por su parte, es atender las necesidades energéticas de la sociedad, proporcionando a sus clientes servicios y productos de calidad respetuosos con el medioambiente, a sus accionistas una rentabilidad creciente y sostenible, y a sus empleados la posibilidad de desarrollar sus competencias profesionales.

La Misión, por lo tanto, traduce el propósito general de la empresa en algo que puede hacerse, asignándole recursos. Muestra la organización en términos de qué quiere ser y a quién quiere servir.

Figura 2.3 La Misión empresarial



Fuente Illera L.E 1995

Esto implica imprimirle el carácter de la organización, lo que considera describir y determinar sus potencialidades, establecer y definir sus relaciones de espacio, dar una identidad clara de la organización, proyectar el sentido de dirección: dar guía y orientación al presente y al futuro. Este último se convierte en un elemento dinamizador, que dota a la organización de una filosofía, creencias y unos principios que regulan y sirven de guía a la actividad empresarial (Illera, 1996).

Identificación de las personas con la misión de la empresa. Una vez definida la Misión, el paso siguiente es hacerla operativa, y así evitar que se limite en unos enunciados más o menos genéricos. El despliegue de la Misión en la empresa es lo que se llama misiones participativas (Cardona, 2003). Participar significa tomar parte, responsabilizarse de algo integrado en un todo. La misión participativa es una parte de la Misión, asignada a un centro de responsabilidad orientada a la consecución de la misión superior. La clave del éxito es conseguir que todos los miembros de la organización participen activamente de la Misión y los valores de la empresa, no como algo exigido desde fuera de sus objetivos, sino como parte integral de su trabajo diario:

La Dirección por Misiones (DpM) es un nuevo sistema de gestión que incorpora la misión en la elaboración de los objetivos a cada nivel. Este sistema facilita la identificación de las personas con la misión de la empresa y reduce la dicotomía entre dicha misión y la gestión diaria.

Para que una misión participativa esté bien definida, necesita cumplir tres criterios: inclusión, complementariedad y coherencia. La inclusión comprueba si la misión participativa contribuye realmente con la Misión. La complementariedad determina si refuerza y complementa las demás de su nivel, de modo que dos misiones participativas no compitan o se contrapongan. El criterio de coherencia, por último, comprueba si la misión participativa está alineada con la intrategia ¹.

1 La intrategia propone que, de la misma manera que las empresas se preocupan por los requerimientos de mercados y clientes a través de la estrategia, se realicen acciones concretas para su desarrollo interno, entendiendo y atendiendo los requerimientos que le demanda su fuerza laboral en conjunto, y cada cliente interno en particular. Conocerse a sí mismas para poder construir, desde dentro, diferencias competitivas reales y viables que les permitan ser exitosas y altamente rentables. Construir una intrategia sólida que les permita superar los retos del crecimiento. La intrategia estudia el entorno y los procesos internos a fin de aumentar la unidad de la organización, es decir, el compromiso de los que en ella trabajan.

El conjunto de misiones participativas constituye el organigrama de la Misión; o sea, la forma como se despliegan las misiones participativas para contribuir con la realización de la Misión de la empresa.

Interdependencias de la Misión. Uno de los errores de los sistemas de dirección es la habitual suposición de que si cada componente o división de una organización cumple su parte, toda la empresa cumple. Esa afirmación no es válida; los componentes son casi siempre interdependientes. Por este motivo, para desplegar la Misión no basta con definir cómo cada área contribuye a realizarla dentro de la empresa (contribución directa). Es necesario explicitar, a su vez, cómo las distintas áreas cooperan entre sí para realizar la Misión de conjunto. Esto es lo que se denomina interdependencia de la Misión (Cardona y Rey, 2006). Identificar las relaciones de interdependencia es, por lo general, un ejercicio complejo. En la práctica, debemos preguntarnos: ¿qué necesito de otras áreas para realizar misión participativa? Y, a su vez, ¿qué contribuciones necesitan otros de mí para poder llevar a cabo su misión participativa? Las interdependencias de la Misión ofrecen una nueva perspectiva para la cooperación, en tanto que la orientan a un fin mayor: cooperar por sentido de Misión. Esta nueva forma de entender la cooperación –que va más allá de cooperar por objetivos estrictamente económicos o por mutuo interés– es, en cierta medida, uno de los mayores avances de la aplicación de la dirección por misiones.

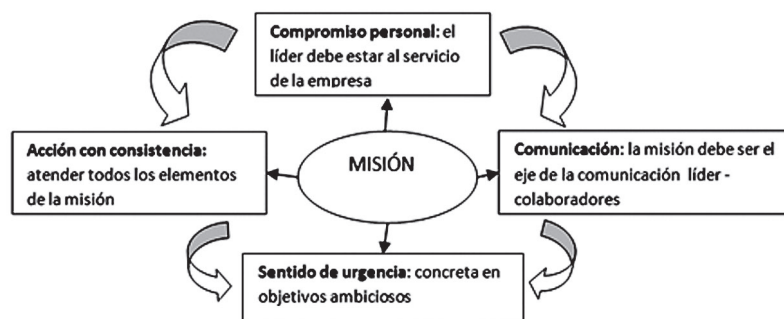
Objetivos ligados a la Misión. Una vez establecidas las misiones a distintos niveles, esas deben hacerse operativas a través de objetivos concretos. La Misión y los objetivos se requieren mutuamente. Los objetivos son pieza fundamental del sistema, tienen sentido cuando representan un servicio a la Misión de la empresa. En la mayoría de los casos, los objetivos de la empresa son exclusivamente de índole económica financiera y, como consecuencia, la empresa pierde consistencia y foco en la Misión. Cuando los objetivos están definidos por la Misión, es esta la que exige el cumplimiento. Los objetivos pueden cambiar mucho, sin que cambie la Misión.

Evaluación del desempeño. En la dirección por misiones se aplica la evaluación integral: un modelo centrado en la contribución a la Misión. Este método combina el cumplimiento de los objetivos de la Misión con otros aspectos cualitativos o de carácter intangible, como pueden ser los factores de comportamiento o desarrollo de competencias. Se evalúa el modo en que cada trabajador contribuye a la realización de la Misión de las empresas (directas e indirectas). Para ello, los aspectos intangibles pueden tener una relevancia equiparable a los tangibles o cuantitativos. No se limita a evaluar la cifra de negocios lograda; también se evalúa la importancia para la realización de su Misión, como puede ser la colaboración con otras áreas, la satisfacción de los clientes o el desarrollo de unas determinadas habilidades de liderazgo.

Liderazgo asociado a la Misión. No se trata de un liderazgo puramente carismático, asociado exclusivamente a la personalidad de un determinado líder. En la mayoría de los casos, se trata de un liderazgo asociado a una Misión o unos principios corporativos –también denominados credo, valores, etc.–, que se encuentran íntimamente unidos a ese liderazgo. Para que los miembros de una empresa compartan un mismo liderazgo, es necesario que compartan, a su vez, una misma Misión. De esta forma, misión y liderazgo se refuerzan mutuamente (Cardona, 2008). Es un proceso en el que los miembros de la organización van incorporando progresivamente el sentido de misión, a medida que los líderes impulsan la Misión en su día a día y en el de sus colaboradores. Este proceso de cambio se desarrolla, según Cardona (2008), por lo que él llama los ciclos del “Liderazgo Centrado en la Misión”, estructurados en tres dimensiones básicas: compromiso, cooperación y cambio.

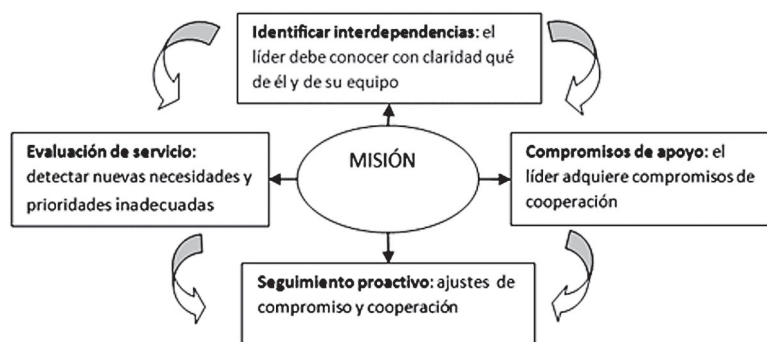
Figura 2.4 Liderazgo centrado en la misión

Compromiso



Fuente Cardona 2008 elaboración propia

Cooperación



Fuente Cardona 2008 elaboración propia

Cambio



Fuente Cardona 2008 elaboración propia

Estos tres ciclos, compromiso, cooperación y cambio, se transmiten de arriba abajo; los líderes profundizan y hacen más fuerte su compromiso con la Misión, de manera que crean un espíritu de cooperación y promueven el cambio necesario para realizar esta con excelencia.

2.2. Visualizando la posición de futuro

A diferencia de la Misión, que se centra en el pasado y presente; la Visión se centra en el futuro. La Visión es el resultado que nos dice a dónde queremos ir, visualizando la posición de futuro que quiere alcanzar la empresa. Se enfoca en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no cómo llegar ahí. La claridad e intensidad de la Visión son necesarias para generar y motivar el compromiso que desemboca finalmente en la acción. La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cual será su contribución al logro de esta.

Esta Visión proporciona:

- Una dirección hacia la cual la organización deberá moverse.
- La energía para realizar el movimiento.

La Visión deberá ser formulada por la gerencia, y luego compartida con el resto del equipo. En esta se señalará el camino y el destino, es decir, dónde veo el futuro de la empresa y de qué forma voy a llegar ahí. Además, una Visión bien definida, dirigida y comunicada, motiva al personal a cumplir con la Misión de la organización, ya que, a través de ella, la alta gerencia define y construye la empresa tal y como lo desea y necesita.

La Visión debe estar anclada a la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno, o con los recursos y capacidades de la empresa. Constituye la declaración fundamental de las aspiraciones de una corporación, es decir, la declaración formal de lo que la empresa quiere lograr. Esto implica determinar las características del tipo de empresa que se desearía tener.

La Visión, entonces, debe responder a la pregunta ¿cuál debería ser el negocio? De cierta manera, debe prever la proyección del desarrollo y supervivencia de la organización frente a los cambios del entorno. ¿Realmente qué queremos? ²

Así, podemos considerar que la Visión es la declaración minuciosa de los elementos que guían la Misión y, por lo tanto, la estrategia. Es la clave, la verdadera dirección que debe seguir la organización.

El poder del empresario es convertir una Visión en una realidad, y sustentarla. La política empresarial debe determinar el modo de trabajar y caracterizar las acciones, y hace referencia al propósito, al ámbito de los negocios y al liderazgo competitivo, especificando los grandes objetivos de desempeñará en el futuro.

La dirección visionaria se puede comprender como la capacidad de la gerencia para representarse, más que para planificar el futuro de la organización. Los entornos turbulentos, en constante cambio, no facilitan los pronósticos, las predicciones y la planificación. En estos casos, la creatividad y la capacidad visionaria serán instrumentos muy importantes para enfrentar el futuro.

2 P. Senge (1992) sostiene que la visión organizativa es la respuesta a la pregunta de qué es lo que queremos crear.

Desde el punto de vista administrativo, la Visión se manifiesta por lo menos en cuatro formas (Philips, 1991):

- Visión de situación
- Visión estratégica
- Visión organizacional
- Visión de procedimientos.

1) Visión de situación

La visión de situación resulta de la confrontación de tres juicios:

- Juicios acerca de los eventos y su confrontación, que hayan dado como resultado una brecha entre posición de la empresa y la posición deseada.
- Juicios sobre eventos que se estén desarrollando actualmente y que estén creando una brecha entre la posición actual de las empresas y la posición deseada.
- Juicios sobre eventos que, al desarrollarse, crean una brecha entre la posición actual de la empresa y la posición deseada.

2) Visión estratégica

Se concentra en la forma futura de cartera de la organización. ¿Cómo deberá administrarse? ¿Cuánta diversificación? ¿Qué relaciones deben existir entre las unidades del negocio? ¿Cuál es la razón de ser de las organizaciones como una totalidad? En la visión estratégica se concentran los procesos de innovación y actualización.

3) Visión organizacional

Combina la visión de estructuras organizacionales mejoradas y el funcionamiento organizacional mejorado.

4) Visión de procedimiento

Cómo llegar del presente al futuro; cómo podemos ir de lo que somos a lo que queremos ser.

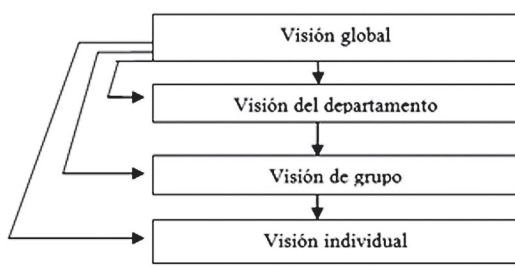
Cualidades que debe tener la Visión:

- Motivar e inspirar
- Estar apegada a los valores fundamentales
- Ser clara y simple
- Ser concreta
- Estar definida en el tiempo
- Integrar la línea de dirección y acción.

2.3 Direccionamiento organizacional por la Visión

Los miembros de una organización crean su propia Visión, pero para eso es necesario que exista una visión global, a la cual se encadenan las visiones particulares. La visión global tiene su grupo en el pensamiento estratégico del empresario. Lo importante es que los departamentos, los grupos, las personas, orienten la visión particular en la misma dirección que la organización. De esta manera se establece el direccionamiento organizacional por la Visión. La visión exitosa es producto de un conjunto de mentes, e incorpora el potencial de un grupo de personas dispuestas a adaptarse a ella. Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo y controladas. Por lo tanto, es de crucial importancia identificar y esbozar la forma como se va a realizar este paso, de la teoría a la práctica, o de la visión a la acción, lo que implica un equilibrio delicado entre la mejora del ambiente de hoy y de mañana.

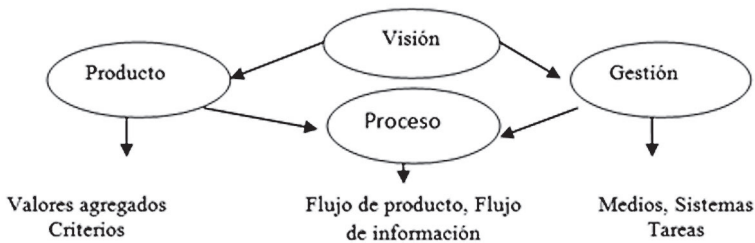
Figura 2.5 Encadenamiento de la visión



Fuente: Phillips (1991). Elaboración propia

La Visión no solo incorpora lo que se propone hacer la organización, y el lugar y tiempo para ello, sino la forma como intenta lograrlo, y esta última parte es la que plantea mayores problemas. El verdadero cuerpo de la Visión contiene los elementos de proceso estratégico de la organización. Estos se agrupan en dos: a) el objetivo de la identidad corporativa; y b) la gestión, representada en la operación, en los procesos y en los medios. El objetivo depende de los conocimientos del empresario del producto (características, etc.) y de los valores agregados. La gestión, por su parte, depende de la ejecución de las operaciones (producto), el proceso y los medios relacionados con el cambio y el manejo estratégico.

Figura 2.6. Visión y acción



Fuente: Phillips (1991). Elaboración propia

La Visión y el propósito estratégico. El objetivo fundamental de una Visión es darle un punto claro de dirección a la empresa, para que cada miembro de esta entienda cómo su trabajo aporta valor para alcanzar los objetivos de la Visión, y tenga un marco de referencia. Una vez que la Visión se ha integrado en la actividad cotidiana de la empresa, debe actuar de impulsor del propósito estratégico, el cual sería la materialización misma de esta. Es el proceso de pasar de un estado deseado –la Visión– a una meta futura un poco más concreta, aunque muy ambiciosa.

La compañía Coca-cola tiene como propósito estratégico: “Poner una Coke al alcance de la mano de todo el mundo”. En consecuencia, se puede definir el propósito estratégico como una meta o ambición, que permite movilizar los recursos y capacidades de la organización. En palabras de sus inspiradores (Coca-Cola),

el propósito estratégico debe ser una “obsesión ganadora” de los miembros de la organización, ser algo que luce como “una ambición desproporcionada” a los ojos de la situación, recursos y capacidades actuales de la empresa. Obsesión que se mantiene hasta que se logra. Es la fuente de estiramiento fundamental en la construcción de futuro de una empresa ganadora, exitosa.

Para Hamel y Prahalad (2005), el propósito estratégico se caracteriza por:

- a. Establecer metas muy ambiciosas que supondrían un enorme éxito para la compañía. Estas metas provocan un desequilibrio importante entre los recursos y las aspiraciones, lo cual generará en la empresa las energías necesarias para alcanzar el propósito perseguido.
- b. Estable en el tiempo. Si queremos conseguir que los esfuerzos de todos los componentes de la organización converjan en una misma dirección, no podemos modificar frecuentemente nuestro propósito estratégico.
- c. Esfuerzo y compromiso de todos los miembros de la organización. Existen distintas vías para fomentar la responsabilidad en todos los componentes:
 - Participación en los resultados: consiste en distribuir entre los trabajadores una parte del beneficio.
 - Participación en el capital: la empresa adjudica a los trabajadores un cierto número de acciones.
 - Participación en la inversión: la financiación de determinados proyectos se lleva a cabo, en parte, con los salarios de los trabajadores.
 - Participación en la gestión: se involucra a los trabajadores, y se fomenta así su participación en la gestión de la compañía.
 - Empresas de economía social: los trabajadores son los propietarios de este tipo de organizaciones. Las cooperativas y las sociedades anónimas laborales son buenos ejemplos de empresas de economía social.

Respecto al papel o función que juega el propósito estratégico en la organización, se puede afirmar que las empresas que tienen presente cuál es su propósito estratégico, en todas las acciones que emprenden y en todos los problemas que resuelven cada día, obtienen, según evidencias empíricas, mejores resultados que aquellas compañías que no actúan de esta forma.

La utilidad de la Visión viene determinada por el sector en el cual la organización desarrolla su actividad. La Visión es reducida, y su desempeño va a ser muy limitado en sectores maduros o consolidados, y en las empresas que se encuentran inmersas en graves problemas financieros, ya que han de centrar sus esfuerzos y energías en resolver sus dificultades a corto plazo, antes que en dirigir su atención a largo plazo. Por el contrario, en sectores nuevos o en vías de desarrollo, la Visión va a jugar un papel esencial en el éxito de la empresa.

El propósito estratégico tiene tres características básicas:

- Búsqueda del triunfo: incorpora la idea profunda de triunfo: visión de futuro, retos ambiciosos.
- Estabilidad a lo largo del tiempo: horizonte de muy largo plazo, cohesión entre las distintas decisiones. Se deben mantener las características del objetivo final propuesto.
- Motivador de esfuerzo y compromiso: del personal en su consecución, contribuciones a todos los grupos y colectivos (no solo propietarios).

Cumplir estos tres puntos es condición para su futuro, y estas características tienen que prevalecer a lo largo del tiempo hasta conseguir los objetivos propuestos. Para que sea eficaz, el propósito estratégico debe (Hamel y Prahalad, 2005) :

- Crear una sensación de urgencia.
- Desarrollar el espíritu competitivo: trasladar el reto colectivo a metas personales.
- Proporcionar la capacidad necesaria: formación del personal.
- Ser dosificado: alcanzar un reto antes de plantear otros.
- Establecer hitos claros, su reconocimiento y recompensas.

Hay un imperativo administrativo mayor; el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana, y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de

nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales y creativas acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una Visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir (Thompson et al, 2004, p. 39).

Construcción de una visión compartida

Una visión compartida no es una idea. [...] Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de más de una persona, cesa de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas humanas son tan poderosas como una visión compartida (Senge, 1990, p. 18).

Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una Visión, el aprendizaje generativo solo es posible cuando la gente se esfuerza para alcanzar algo que le concierne profundamente. La idea del aprendizaje generativo (expandir la capacidad para crear) resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de verdad. Es imposible imaginar la mayoría de los progresos importantes de cualquier empresa sin la visión compartida. De modo que el concepto de visión está de moda en el pensamiento empresarial. Sin embargo, suele referirse a la visión que unos pocos intentan imponer al resto. En realidad, “cuando hay una visión genuina (muy opuesta a la familiar «formulación de la visión»), la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea” (Senge, 1990, p. 18). Así, el aprendizaje de esta disciplina enseña a los líderes que es contraproducente imponer una visión, por sincera que sea:

En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Ya no es la compañía “de ellos” sino “la nuestra.” Una visión compartida es el primer paso para permitir que gente que se profesaba mutua desconfianza comience a trabajar en conjunto. Crea una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico. (Senge, 1992, p.19).

La Visión y los valores compartidos forman un vínculo común que impregna la organización, brinda coherencia a actividades diferentes y concentra las energías para el aprendizaje. Así mismo, esa cohesión se manifiesta en los equipos de trabajo, en la iniciativa y en la creatividad para trabajar por la meta común (Yarce, 2000).

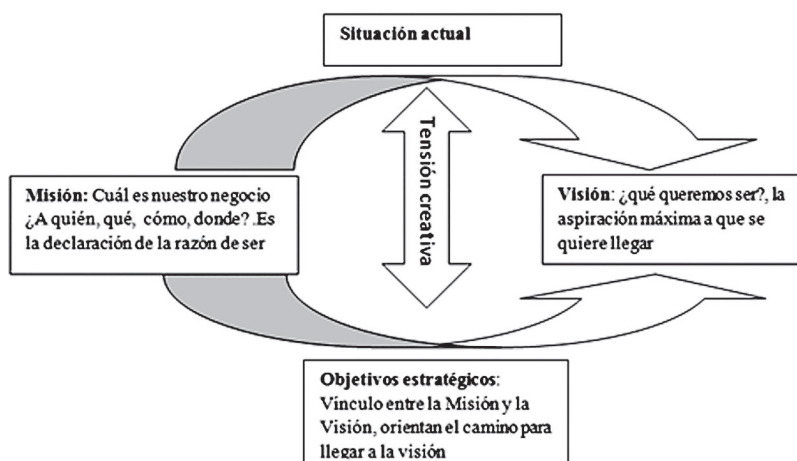
2.4 Objetivos estratégicos

Objetivo es la determinación de estados positivos y deseados que la organización, en sus planes, aspira alcanzar a partir de una situación negativa o problemática específica. En tal sentido, tiene que ser compatible con el escenario más probable, o aspirar a lo más deseable. Al mismo tiempo, debe ser congruente con la Visión y Misión de la organización. Son las guías que le dan direccionalidad a la empresa, describen el futuro deseado; de allí que tengan una relación estrecha con la Visión de la organización.

Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener, y debe cumplir, al menos, cuatro requisitos:

1. Satisfacer las necesidades de hoy y de mañana (previsión). Sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
2. Ser fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa. Sirven como estándares para evaluar las acciones, para verificar la eficiencia y comparar la productividad y la eficacia de la organización.
3. Servir como unidad de medida, instrumento de comunicación, compromiso y control.
4. Disminuir el nivel de inseguridad.

Figura 2.7 Interrelación línea de dirección



Fuente: Elaboración propia

Por su precisión, los objetivos se clasifican en:

Objetivos trayectoria. Son de importancia para fijar políticas, orientaciones hacia donde nos dirigimos, y para plantear estrategias globales. Pero, para realizar un proceso de dirección en un marco de tiempo determinado, es imprescindible guiarnos por objetivos tareas. Estos expresan un carácter continuo del objetivo en el tiempo, que es una trayectoria que debemos seguir. Pueden, así mismo, convertirse en funciones de personas o departamentos.

Objetivos normativos. El grado cuantitativo o cualitativo que debe satisfacer un objetivo trayectoria o cualquier otro objetivo que deseamos alcanzar. Expresan cuál es el estado deseado del objetivo, que garantiza lo que deseamos.

Objetivos tareas. Se expresan en tiempo. Cantidad y/o cualidad de lo que se quiere alcanzar. Son los más usuales; sin estos no es posible planear, organizar y controlar un proceso. Algunos pueden ser expresados cuantitativamente; otros se hacen más difíciles y requieren de precisión cualitativa de forma adicional; o bien se pueden expresar solamente de manera cualitativa.

Desde el punto de vista jerárquico, el primer nivel de objetivo está definido por la Misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel económico y social. El segundo nivel de los objetivos de una organización son los generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su Misión, pero también en función de la situación del entorno, y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que este presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

Los cuatro principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- **Precisión:** deben ser entendidos por todos los subordinados e implicados, y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Participación:** uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación; pues, entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.
- **Integración:** es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
- **Realismo:** es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Características de los objetivos

Para la elaboración de los objetivos se deben considerar las características esenciales de los mismos:

- **Especificidad:** deben ser específicos; es decir, deben identificar y definir lo que se debe lograr exactamente. Deben permitir eliminar la confusión y asegurar que todos los miembros sepan y entiendan lo que se espera de ellos.
- **Retadores:** deben involucrar para la organización, deben exigir a la organización, y generar una dinámica de crecimiento. Empero, deben ser alcanzables o posibles.

- Flexibles: deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones cambiantes del entorno.
- Mensurables: deben estar formulados de manera que pueda determinarse el esfuerzo que sea necesario para alcanzarlos, así como indicar cuándo se han alcanzado. La cuantificación puede ser de carácter ordinal, cardinal o nominal, pero lo importante es que permita la medición, ordenación y comprensión a través de su cuantificación.
- Operatividad: deben ser operativos no solo desde el punto de vista de la actividad en la cual se deben desarrollar (producción, tecnología, mercadeo, etc.), sino además desde el punto de vista de la capacidad del personal que debe desarrollarlos.
- Temporalidad: los objetivos solo tienen validez dentro de un período de tiempo determinado, y por lo tanto no pueden considerarse como indefinidos.
- Coherencia: deben ser coherentes en el tiempo y deben apoyarse mutuamente para definir la coherencia y evitar la contradicción. Los objetivos a largo plazo deben ser coherentes con los de corto plazo.
- Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de su logro. Los objetivos definidos de forma clara y específica conllevan un mayor rendimiento que los mal definidos.
- Realistas: deben ser factibles de lograrse. Los objetivos desafiantes han de ser igualmente realistas o factibles si se quiere que el individuo decida hacer un esfuerzo para conseguirlos. Los objetivos que constituyen un desafío de moderada dificultad conducen a un mayor rendimiento que los objetivos percibidos como demasiado difíciles de conseguir. Los objetivos desafiantes y realistas se asocian a un mayor rendimiento, siempre y cuando sean decididos o, al menos, aceptados, por parte de quien ha de cumplirlos. El establecimiento de objetivos en grupo aumenta su aceptación.
- Motivadores: deben definirse de tal forma que se constituyan en elementos motivadores, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento. Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.

2.5 Objetivos como expresión de la política de la empresa

La legitimidad de la empresa tiene sus bases en el orden social y en todas las instituciones sociales, y es expresión de los derechos de las personas: a la propiedad privada, a la libertad de asociación, a la libertad de iniciativa económica, a la libertad de trabajar, etc., derechos establecidos en la Constitución del país. La empresa no solamente existe sino que actúa, y su dinamismo se legitima de acuerdo con principios económicos-éticos-sociales.

La empresa actúa, en primer lugar, para crear riqueza, logrando la mayor eficacia posible en su actividad. La riqueza se crea mediante la mayor utilidad económica, que da lugar a beneficios actuales y a la mejora de su posicionamiento. Esta mejora será la que le dará el mantenimiento o aumento de la utilidad futura. En las organizaciones sin ánimo de lucro este principio se expresa como el uso de los recursos de la manera más eficiente posible, para no poner en cuestionamiento su propia supervivencia.

El segundo principio es el de subsidiaridad, fundamento del respeto a los derechos humanos, del respeto a la iniciativa y la actividad empresarial con miras al bien común.

El tercer principio es el de solidaridad, el cual establece que la empresa debe contribuir al bien común de la sociedad de acuerdo con su naturaleza y con su capacidad.

Estos tres principios proporcionan la orientación básica de la empresa y generan las responsabilidades que, a su vez, darán el origen a los objetivos.

Responsabilidades primarias

Estas responsabilidades nacen del fin que persigue la empresa con su actividad. Pueden considerarse cuatro: creación de riqueza; servir a la sociedad con productos útiles en condiciones justas de calidad, funcionalidad y precio; mantener el crecimiento; y distribuir equitativamente la riqueza. Las responsabilidades primarias permiten al empresario orientarse en su actividad por unos fines,

los cuales, en principio, son la búsqueda del beneficio; su acción se justifica por el excedente que obtiene, el cual se considera premio a su actividad, a su esfuerzo. Sin embargo, y aunque parece un solo fin en la práctica, estos se multiplican, pero manteniendo el mismo hilo conductor.

- Servicio: servir a la sociedad con productos o servicios útiles que permitan satisfacer de la mejor forma las necesidades humanas. Esto implica calidad, precio, y servicio en condiciones adecuadas y justas.
- Crecimiento y rentabilidad: mantener un crecimiento razonable de la empresa, creando riqueza, logrando la mayor eficacia posible. Esto implica la generación de una mayor utilidad económica en el presente, y la mejora competitiva en el futuro, que permita generar beneficios futuros.
- Supervivencia: mantener la continuidad en el tiempo.
- Equidad: distribuir equitativamente la riqueza generada entre los miembros de la empresa, quienes contribuyeron a crearla.

Las responsabilidades secundarias

Se derivan de las consecuencias de la acción empresarial en los grupos sociales interdependientes con la empresa y que tienen algún interés en las decisiones (*stakeholders*): personal, clientes, proveedores, Estado, comunidad, medioambiente. Estos grupos tienen, en algunos casos, mucho poder para ejercer unilateralmente presión en algunos objetivos, y aún en la estrategia de la empresa. Esto determina que la empresa necesita identificar los objetivos de estos grupos y, de acuerdo con las circunstancias, plasmarlos en ella. En la mayoría de las situaciones, lo que se establece es un compromiso entre las expectativas y las posibilidades de la organización. Estos objetivos deben procurar resultados más favorables para los diferentes grupos.

Se orientan al bienestar del personal los objetivos que implican la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización: directivos, empleados, trabajadores comprometidos con las actividades. Estos han de armonizarse con el respeto a los derechos humanos. Su orientación básica al bien común exige organizar el trabajo de modo que las personas puedan mejorar su calidad de vida,

se genere satisfacción al cliente, satisfacción de los proveedores, atención a la comunidad, respeto al medioambiente y, ante todo, compatibilidad con la política económica nacional.

Las restricciones sociales

Las restricciones sociales no actúan directamente con la actividad específica, sino que son compromisos que la empresa tiene para con la sociedad, y que contribuyen a resolver conflictos de tipo social o ambiental en donde la empresa actúa como patrocinador e intermediario. Estas restricciones están subordinadas al cumplimiento de los objetivos primarios y secundarios, y han de suponer un coste relativamente bajo, sin restar eficacia a la actividad específica y respetando la subsidiaridad.

Los objetivos a largo plazo deben considerarse como la expresión de los fines conceptuales de la empresa, y como tal son derivados de los objetivos generales; traducen la Misión en criterios que la gerencia puede utilizar para guiar el rendimiento de la empresa. Se constituyen en el primer elemento general y marco de referencia para las decisiones gerenciales, ya que representan los propósitos cuantitativos y cualitativos de la empresa.

Los objetivos a largo plazo tienen su origen en los resultados del análisis de las áreas estratégicas críticas. Otros pueden presentarse como conclusiones particulares de un departamento o de un directivo. Empero, todos proceden de un estudio minucioso de los aspectos críticos de la organización. Los objetivos serán el resultado de las propuestas de la organización para superar esos aspectos críticos y ponerlos a trabajar a su favor. Su determinación se puede realizar sin saber necesariamente cómo se alcanzarán. Para esto, se debe proceder a cubrir los siguientes pasos:

- Habiendo determinado las áreas estratégicas y los asuntos críticos, se puede pasar a estudiar los aspectos que en cada una de ellas requieran objetivos.
- Determinación de objetivos a partir de los asuntos críticos.
- Realizar el control si los objetivos cumplen satisfactoriamente con la Misión, Visión y estrategia.

De los objetivos generales a los particulares

Partiendo de estos fines, la organización define los objetivos generales, los cuales pueden considerarse como las guías y propósitos de la dirección hacia el cumplimiento de la Misión, pero además es necesario determinar los objetivos particulares. Siguiendo los fines, tendríamos una posible estructuración de los objetivos, así:

1) Eficiencia. Obtener un máximo de producción con un mínimo de costos, inspirándose en los principios económicos de máxima productividad, económica y rentabilidad. Este objetivo se puede materializar en:

- a. Objetivos de inversión: mantener el funcionamiento empresarial, motivador de continuidad de los asociados.
- b. Objetivos de búsqueda de nuevas oportunidades: el empresario debe concentrarse en detectar nuevas oportunidades de inversión con el fin de mantener el desarrollo de la empresa, determinando su crecimiento y limitando los efectos de la competencia. Esto demanda una valoración del riesgo que implica toda nueva oportunidad.
- c. Objetivos de competencia: involucrando todos aquellos recursos que permitan conseguir un mayor mercado, eliminando la competencia y ampliando su acción a nuevos mercados.

2) Crecimiento. Este objetivo procura el desarrollo económico de la empresa como unidad de producción, y como tal debe obtener:

- a. Objetivos de estabilidad, mediante la coordinación de la relación entre la empresa y su entorno, descubriendo el potencial de la empresa, disminuyendo la vulnerabilidad y determinando la estabilidad económica.
- b. Objetivo de crecimiento que determina qué productos, qué mercados, qué territorio y qué negocios cubrir.

3) Control.

- a. Control de dirección, objetivo que debe garantizar el no desvío de la administración y la consecución de los objetivos generales.
- b. Objetivos de control de los clientes, proveedores y empleados.

- c. Mantener estabilidad económica entre la fuerza de trabajo y los demás factores de producción, mediante los objetivos de: estructuración de la empresa, la forma como se establece y distribuye la autoridad, la especialización, y la división del trabajo.

4) Supervivencia. Estos objetivos deben permitir dar a la organización flexibilidad defensiva u ofensiva que evite la crisis:

- a. Explorar el cambio como una oportunidad.
- b. Tomar la innovación como una disciplina que puede aprenderse y practicarse.
- c. Investigación de las fuentes de innovación.
- d. Aplicar los principios de innovación exitosa.

Objetivos como propuestas organizacionales para superar los asuntos críticos

Los objetivos a largo plazo deben considerarse como la expresión de los fines conceptuales de la empresa, y como tal son derivados de los objetivos generales; traducen la Misión en criterios que la gerencia puede utilizar para guiar el rendimiento de la empresa. Se constituyen en el primer elemento general y marco de referencia para las decisiones gerenciales ya que representan los propósitos cuantitativos y cualitativos de la empresa.

Los objetivos a largo plazo tienen su origen en los resultados del análisis de las áreas estratégicas críticas. Otros pueden presentarse como conclusiones particulares de un departamento o de un directivo. Empero, todos proceden de un estudio minucioso de los aspectos críticos de la organización. Los objetivos serán el resultado de las propuestas de la organización para superar esos aspectos críticos y ponerlos a trabajar a su favor.

Su determinación se puede realizar sin saber necesariamente cómo se alcanzarán. Para esto, se debe proceder a cubrir los siguientes pasos:

- Habiendo determinado las áreas estratégicas y los asuntos críticos, se puede proceder a estudiar los aspectos que en cada una de ellas requieran objetivos.

- Determinación de objetivos a partir de los asuntos críticos.
- Realizar el control si los objetivos cumplen satisfactoriamente con la Misión, Visión y estrategia.

Las metas

Corresponden a la expresión cuantitativa de los fines de la organización. Por su naturaleza son susceptibles de frecuentes ajustes y cambios como resultado del comportamiento del entorno. Las metas están dirigidas a asignar valores cuantitativos para los objetivos económicos, sociales y operativos. De esta manera, las metas gozan de una mejor permanencia y se expresan en forma de valores para el período de planeación, actualizándose año por año. Las metas están ligadas a los objetivos y las estrategias, y desarrollan un sistema interactivo con estas. Existe, por lo tanto, un ajuste permanente entre estas.

Jerarquización de objetivos, metas y estrategias

Los objetivos, metas y estrategias forman un cuerpo del plan estratégico de la organización, determinando niveles jerárquicos que se atribuyen a los diferentes niveles de la organización.

Cuadro 2.5 Cuerpo del plan estratégico

Objetivos	Metas	Estrategias	Niveles
Básicos		Básicas	Político
Gerenciales	Gerenciales	Gerenciales	Gerencial
Operativos	Operativas	Operativas	Operativo

Como se puede observar, el nivel político, por intermedio de su plan estratégico (objetivo-estrategias), determina los objetivos, metas, estrategias gerenciales, y estos a su vez determinan el funcionamiento del nivel operativo.

Los objetivos tienen cuatro componentes:

- 1) La dimensión específica que lo define se relaciona con la acción o logro.
- 2) Una escala de medida; la manera como se mide el objetivo.
- 3) Una norma; la cuantificación del objetivo.

- 4) Un horizonte; el tiempo, el plazo que se asigna para conseguir el objetivo.

Los objetivos deben definirse así:

- 1) Dimensión específica: rentabilidad.
- 2) Escala de medida: tasa de rentabilidad neta del patrimonio.
- 3) Norma: 30%.
- 4) Horizonte a un año.

Sin embargo, debemos anotar que las empresas son instituciones definidas en múltiples formas y dimensiones: técnica, producción financiera, personal, mercadeo, etc., por lo que será necesario determinar una serie de objetivos que deben integrarse dentro del conjunto total de la empresa. Por tanto, los objetivos deben definirse en todos estos campos: técnico, económico, producción, mercadeo, etc.

Peter Drucker (1988, p. 39), en su libro *La gerencia de empresas*, señala ocho áreas clave que se consideran importantes para la definición de objetivos. Estas áreas generalmente están ligadas con la definición de la Misión:

- a. Mercado: los objetivos deben señalar la posición que se quiere tener en el mercado.
- b. Innovación: debe reflejar las innovaciones que se quieren realizar en los productos y en la organización.
- c. Productividad: deben fijar las metas de producción y la forma como se manejan los factores que en ella intervienen.
- d. Recursos: debe reflejar la disponibilidad y uso que se quiere dar a cada uno de los activos.
- e. Rentabilidad: deben reflejar los niveles de rentabilidad a que se aspira.
- f. Rendimiento y desarrollo de los administradores: deben fijarse objetivos que determinen el esfuerzo y los logros.
- g. Rendimiento de actitudes de los trabajadores: la calidad, el rendimiento y el sentir del personal deben ser objetivos organizacionales.
- h. Rentabilidad social: la obligación de las empresas es contribuir al mejor bienestar de la sociedad en la que se encuentra.

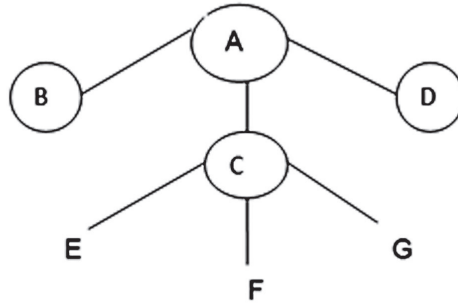
Características de los objetivos particulares

Para la elaboración de los objetivos, se deben considerar las características esenciales de los mismos:

- **Especificidad.** Los objetivos deberán ser específicos; es decir, deben identificar y definir lo que se debe lograr exactamente. Deben permitir eliminar la confusión y asegurar que todos los miembros sepan y entiendan lo que se espera de ellos.
- **Retos.** Los objetivos deben involucrar para la organización, deben exigir a la organización y generar una dinámica de crecimiento. Empero, deben ser alcanzables o posibles.
- **Flexibilidad.** Los objetivos deben permitir el ajuste periódico acorde con las exigencias del entorno.
- **Mensurables.** Los objetivos deben estar formulados de manera que pueda determinarse el esfuerzo que sea necesario para alcanzarlos, así como indicar cuándo se han alcanzado. La cuantificación puede ser de carácter ordinal, cardinal o nominal, pero lo importante es que permita la medición, ordenación y comprensión a través de su cuantificación.
- **Operatividad.** Los objetivos deben ser operativos no solo desde el punto de vista de la actividad en la cual se deben desarrollar (producción, tecnología, mercadeo, etc.), sino además desde el punto de vista de la capacidad del personal que debe desarrollarlos.
- **Temporalidad.** Los objetivos solo tienen validez dentro de un período de tiempo determinado, y por lo tanto no pueden considerarse como indefinidos.
- **Coherencia.** Los objetivos deben ser coherentes en el tiempo y deben apoyarse mutuamente. Los objetivos a largo plazo deben ser coherentes con los de corto plazo.

Sistema de objetivos

El sistema organizacional debe determinar la configuración de un sistema de objetivos, y se debe considerar como un conjunto jerarquizado de objetivos en función de su carácter instrumental.

Figura 2.8 Sistema de objetivos

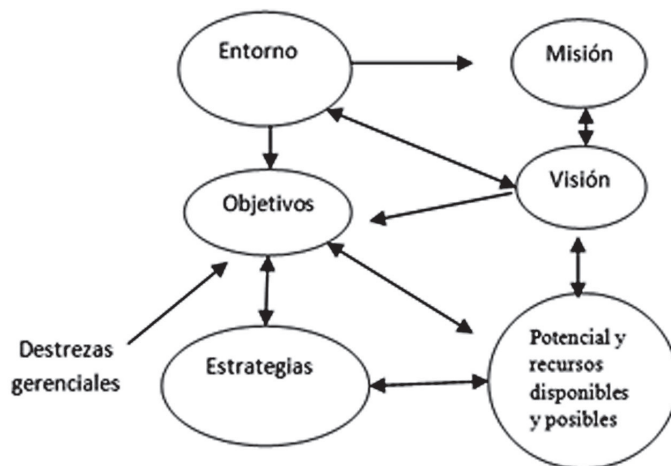
Fuente Illera L.E. 1995

Esto implica que se encuentren entrelazados y que sean interdependientes. Por ejemplo: para alcanzar el objetivo A, se han de alcanzar los objetivos B y C; para alcanzar el C, han de cumplirse los objetivos E, F y G.

Objetivo - Visión

El proceso de elección de los objetivos es complicado debido a las influencias creadas por las diferentes fuerzas que intervienen:

- a. Entorno, que determina el máximo de lo que la empresa podría lograr.
- b. El grupo político, que determina la Misión y la Visión.
- c. Los recursos y las capacidades disponibles limitantes de las posibilidades estratégicas.
- d. Las destrezas gerenciales que desarrollan los objetivos deben concentrarse en establecer un equilibrio entre Visión, objetivos y estrategia.

Figura 2.9 Fuerzas que configuran los objetivos

Fuente: Illera L.E. 1996.

Conflicto entre objetivos

Cuando se presentan conflictos entre objetivos, se deben solucionar mediante una de las siguientes fórmulas (García Echevarría, 1994, p. 163):

- Se da preferencia a uno de los objetivos, y se subordinan todos los demás al mismo.
- Se trata de determinar el dominio de uno de ellos, que se configura como objetivo principal o función final dentro de un sistema de programación, y los demás objetivos entran con carácter de restricción.
- Se ponderan los objetivos, con distintas técnicas; es decir, se le da un peso específico a cada uno de ellos. Esto es dar preferencias.
- Definición política; es decir, ejecutar en diversos grados cada uno de los objetivos.

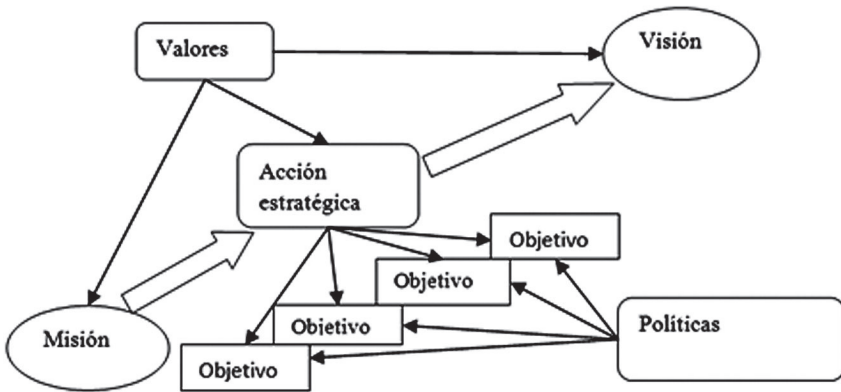
Interacción estratégica entre los objetivos

Existe, entre Misión, estrategia y objetivos, una interrelación e interacción estratégica que influye en la materialización de la Visión, así como en el desempeño de

la empresa. Es necesario alinear los procesos de dirección y concentrar la atención en la acción estratégica, identificando sus actividades.

Para su mejor funcionamiento, se debe integrar al Cuadro de Mando CMI; forma integrada, equilibrada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía, que le permitirá convertir la Visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Figura: 2.10 Interacción estratégica de los objetivos



Fuente: Elaboración propia

3. EL CUADRO DE MANDO (CMI)

El *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral es una metodología que logra integrar los aspectos de la evaluación del desempeño a la política de la empresa. Para medir el desempeño, es claro que las empresas no pueden concentrarse únicamente en el corto plazo. Medir la capacidad de innovación y la participación en el mercado permitirá dar mejor seguimiento al largo plazo. Traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas al largo plazo.

A través del Cuadro de Mando Integral, la Visión se hace explícita y compartida, y se comunica claramente en términos de metas e incentivos que se usan para centrar el trabajo, asignar recursos y concretar planes de acción.

El aspecto más significativo del Cuadro de Mando Integral radica en la interrelación de las distintas perspectivas, que permite definir una estrategia de formación y crecimiento para las líneas de actuación desde la perspectiva interna de los procesos. Es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo. Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor, como son las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

Figura 2.11 Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

El CMI como herramienta de gestión se configura como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, adoptando el concepto de información necesaria y suficiente presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso, como la piedra angular sobre la que se ha de cimentar el desarrollo del sistema de información contable. Una de las características más importantes del CM, tal y como se está utilizando actualmente, es que presenta la información en una plataforma tecnológica.

Existen dos clases principales de CMI, según el propósito de su implementación:

- CMI Operativo: ofrece la información necesaria para la operación diaria de la compañía.
- CMI Estratégico: incluye información estratégica vital para la gestión de la compañía.

Figura 2.12 Política empresarial y CMI



Fuente: Elaboración propia

El primero responde más a las necesidades de los directivos funcionales y mandos intermedios, quienes deben operar con información diaria; y el segundo presenta la información clave para la alta dirección, abarcando períodos de tiempo más prolongados, como meses, por ejemplo. La información para el diagnóstico estratégico estará formada por los indicadores claves y deberá incluir información sobre la competencia y el entorno.

La información existente puede utilizarse para seleccionar los indicadores una vez que la estrategia esté definida, y a partir de la misma establecer qué indicadores se quieren relacionar con un buen sistema de incentivos.

Desde hace unos años, las tecnologías modernas de la información están incrementando el potencial de esta herramienta (Ballvé, 2000). El CM ayuda a desarrollar dos actividades fundamentales para el éxito futuro de las compañías: el desarrollo de una arquitectura de la información y la implementación de la tecnología necesaria para sustentar esta arquitectura (Eccles, 1991).

Un CM mejora las posibilidades de diagnóstico de una situación y la toma de decisiones; asegura un mejor control al ofrecer información confiable y eliminar datos poco relevantes o excesivos. Permite, a su vez, la transmisión de saber hacer y la alineación de la información con los objetivos. Al facilitar el diagnóstico, impulsa la innovación, al tiempo que estimula y motiva a los miembros de la organización para que creen y busquen nuevas oportunidades. También reduce el temor a desafiar el status quo y a participar en debates a fin de fomentar la generación de conocimiento. Sin embargo, el principal inconveniente del CM es la falta de conexión entre los diferentes indicadores (Santos y Fidalgo, 2004).

El Cuadro de Mando Integral (*Balance Scorecard*) y los objetivos

La estrategia materializada en los objetivos estratégicos tangibles, los cuales serán seguidos mediante indicadores estratégicos. Los indicadores estratégicos tendrán unas metas o, lo que es lo mismo, se concretarán en qué resultados hay que conseguir para un período de tiempo. La consecución de esas metas requerirá la puesta en marcha de los planes, acciones y proyectos, los cuales serán seguidos por medio de indicadores operativos.

El Cuadro de Mando Integral proporciona varios elementos que, en nuestra opinión, son clave en el proceso de gestión estratégica:

- El propio despliegue en sí, que permite materializar los objetivos estratégicos en planes y acciones tendentes a su consecución.
- El que el despliegue se haga siguiendo un esquema causa-efecto garantiza que los esfuerzos de las iniciativas van encaminadas a conseguir las metas, las cuales derivan de los objetivos estratégicos.
- El seguimiento mediante indicadores, existiendo un equilibrio entre estos.

- La realimentación que proporciona el esquema de seguimiento y despliegue va a permitir el alineamiento, la revisión y mejora continua de la estrategia y su despliegue.

Los aspectos más importantes a lograr son:

- El desarrollo de objetivos e indicadores que reflejen fielmente la estrategia.
- El despliegue de la planificación estratégica a toda la organización.
- La utilización como herramienta útil de comunicación.

El Cuadro de Mando Integral CMI, herramienta de control de gestión

El CMI es mucho más que un simple sistema de medición. Se trata de una herramienta de control de gestión que, al incluir todos los factores de éxito que describen el modelo de negocio con sus relaciones causa-efecto, permite el desarrollo de relaciones estratégicas formales que antes de la existencia del CMI solo residían en la cabeza de los directivos. Un CMI incluye, por lo menos, cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y, finalmente, la de innovación y aprendizaje (ver figura 1). No obstante, existen otras perspectivas que se pueden incluir, de acuerdo con las características de la organización y su mapa estratégico (Kaplan y Norton, 1992).

A diferencia de lo que ocurre en el CM, los indicadores del CMI se seleccionan mediante una metodología que contiene un mayor valor añadido. La estrategia se traduce en términos operativos a través de la definición de factores de éxito entrelazados en una serie de relaciones causales: si hacemos esto, entonces obtendremos aquello (ver ejemplo en la figura 1). Estas relaciones, a su vez, vinculan las distintas perspectivas (Kaplan y Norton, 2004). Un buen CMI debe reflejar el mapa estratégico del negocio diseñado por la dirección para comunicar e implementar la estrategia.

El Cuadro de Mando es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores, y ligados al plan de acción que alinea el comportamiento de los miembros de la organización.

Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, proporcionando la estructura y el lenguaje adecuado para traducir la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo, de forma que la Visión se haga explícita, compartida, y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

A través de un sistema coherente de elementos: mapas estratégicos, la asignación de recursos y evaluación del desempeño, el Cuadro de Mando Integral ayuda a conectar las piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones, para adecuarlas al comportamiento de las personas y de la estrategia empresarial.

Objetivos de CMI:

- 1) **Analizar, definir y operacionalizar la Misión y Visión.** La Misión y Visión dejan de ser enunciados incomprensidos o sin compromiso de parte de los funcionarios de una organización. La filosofía institucional es operacionalizada, de manera que todos los funcionarios tienen presente la Misión en el desarrollo de sus actividades y contribuyen efectivamente, desde su puesto de trabajo, al logro de la Visión.
- 2) **Traducir la estrategia a términos operativos.** Para cada uno de los objetivos estratégicos se diseña un plan de acción (actividades y tareas operativas específicas), cuya ejecución impulsa a la organización al logro de sus objetivos estratégicos y, por lo tanto, de su visión institucional.
- 3) **Alinear la organización y su estructura a la estrategia.** Al quedar la estrategia claramente definida y comprendida, alinea a toda la organización hacia su consecución y, además, hace más eficiente su estructura. Moviliza a los líderes senior para que generen un clima de cambio que racionalice y ordene la organización. Organiza los recursos financieros con respecto a las iniciativas estratégicas.

4) Movilizar el cambio organizacional y hacer de la estrategia un proceso continuo y participativo. Dado que la estrategia es comprendida y participativa a todos los niveles organizacionales, genera permanentes cambios y mejoras en este, lo cual permite hacer frente a los dinámicos, volátiles, y en ocasiones agresivos, entornos internos y externos. Hacer que la estrategia sea el trabajo de cada individuo a través de programas altamente efectivos de comunicación interna y alineamiento de los objetivos individuales e incentivos. Destaba y focaliza los activos intelectuales (y previamente ocultos) de la empresa mediante un proceso de reingeniería de los trabajos y un despliegue de redes de conocimiento. Hace de la estrategia un proceso continuo a través de la respuesta interna y el aprendizaje.

5) Introducir herramientas de medición, evaluación y control. Todos los objetivos estratégicos son medidos y controlados periódicamente a través de indicadores específicos, lo que permite una evaluación simple, rápida y ejecutiva del desempeño del proceso estratégico organizacional.

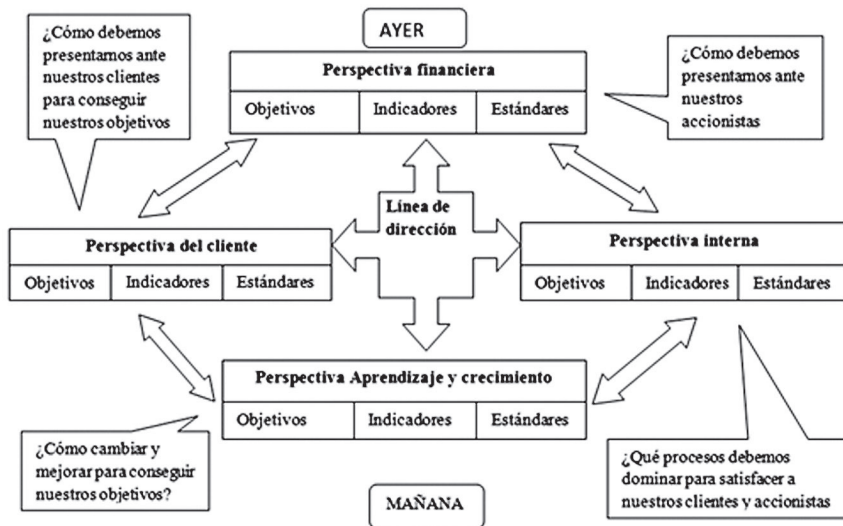
Elementos de un Cuadro de Mando

- a) Línea de dirección: Misión, Visión, valores. La política empresarial solo será consistente si se conceptualiza en la línea de dirección. Esta puede presentarse en forma de mapa estratégico.
- b) Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos. La perspectiva es la dimensión o aspecto clave para la formulación de la estrategia. El modelo identifica cuatro perspectivas usuales para un negocio:
 - Perspectiva financiera. Define la actuación esperada en virtud de la estrategia materializada en los objetivos financieros, tales como la maximización de los beneficios y el valor de la empresa. Considera los objetivos de crecimiento vinculados a la evolución de los resultados, sin perder de vista el comportamiento del capital de trabajo y la liquidez, vinculados por la política de inversiones que inciden en el análisis y control financiero.
 - Perspectiva del cliente. Con esta perspectiva se quiere determinar cuáles son las relaciones con los clientes y con el mercado en el que se desea ser

competitivo, e identificar los valores que crean valor para ellos y que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.

- Perspectiva del producto. Es necesaria una serie de mediciones tales como la cuota de mercado, el incremento de clientes, la satisfacción y rentabilidad de los clientes. Los aspectos que crean valor son los atributos de productos y precios, la relación con clientes, la imagen y prestigio, el tiempo y la calidad.
- Perspectiva de proceso interno. En la perspectiva de procesos internos se trata de evaluar la situación de los procesos, teniendo como principal premisa la obtención de satisfacción del cliente, que se traducirá posteriormente en mayor rendimiento; es decir, teniendo en cuenta los aspectos que los clientes más valoran y las competencias de la organización.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones, y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten alcanzar los resultados en las tres perspectivas anteriores. La importancia de esta perspectiva se evidencia al desarrollar las cadenas de causalidad de la estrategia empresarial, que es además uno de los primeros pasos en la elaboración de CMI. Esta perspectiva establece tres factores críticos, como son las capacidades de los trabajadores; las capacidades de los sistemas de información motivación; y la coherencia de los objetivos.

Figura 2.13 Cuadro de Mando Integral (genérico)



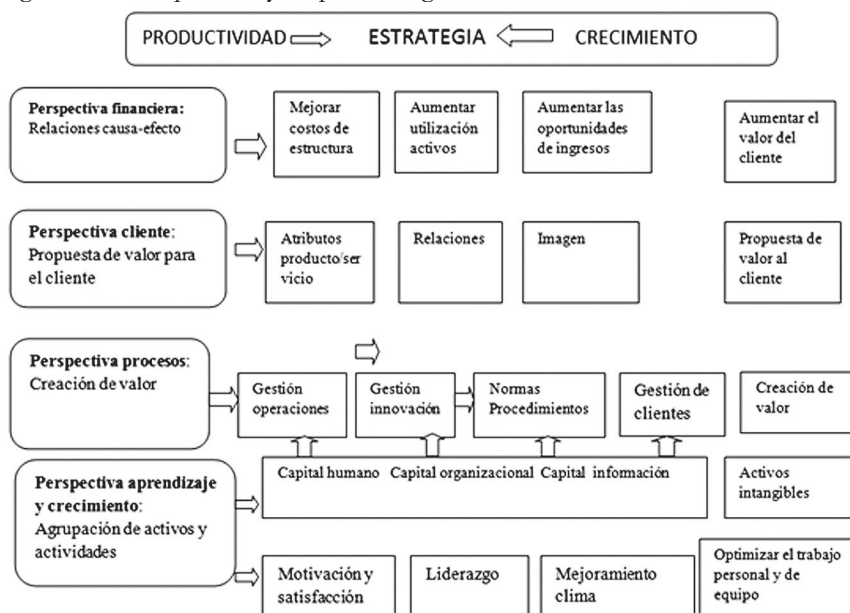
Fuente: Kaplan y Norton 2000-2004 Elaboración propia

Se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos constituyen uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el CMI, y son su aporte conceptual más importante. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los presenta agrupados en perspectivas; a la vez que permite entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y posibilita visualizar, de manera sencilla y muy gráfica, la estrategia de la organización.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir, y las relaciones causales, por su parte, son la explicitación de las relaciones entre estos objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como de la experiencia. La cadena causa-efecto es la representación de todas las relaciones posibles entre los objetivos. La terminología de la cadena causa-efecto sugiere un cuadro completo de interrelaciones estratégicas e incluso de sus correlaciones. Los diagramas de causa-efecto permiten enlazar el entramado entre los

objetivos orientados a la meta última, y posteriormente desarrollar el sistema de indicadores vinculados a aquellos. El sistema de objetivos debe mostrar la medida en que es factible la vinculación causal.

Figura 2.14 Perspectivas y mapa estratégico



Fuente: After Strategy Maps by Robert S. Kaplan and David P. Norton) Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004, adaptación y elaboración propia

Un mapa estratégico es un instrumento que pretende reflejar de forma coherente y clara los elementos esenciales de la estrategia de la empresa. Los mapas pretenden mostrar una representación simplificada de la realidad, que ayuda a la empresa a situarse y saber hacia dónde ir; posibilita conocer las respuestas de las preguntas ¿dónde estamos?, ¿hacia dónde queremos ir? y ¿dónde estar en el futuro? Recoge el conjunto de objetivos estratégicos ordenándolos en las diferentes perspectivas y representando las relaciones causa-efecto. El mapa estratégico es utilizado para comunicar las interrelaciones principales de la estrategia, reduciendo la cantidad de conexiones documentadas al mínimo.

Para poder cuantificar los efectos financieros, se conectan estos mapas con los elementos de los árboles generadores de valor. Por consiguiente, el aspecto central del mapa estratégico no es describir de forma completa el modelo de negocio de la empresa, sino enfocarse en los mensajes claves de la estrategia y en los objetivos estratégicos que tienen mayor relevancia competitiva y una mayor necesidad de dedicación. Eso se logra evitando la representación de las redundancias y de las relaciones entre objetivos que no se consideran primarios, así como representando únicamente el flujo de ideas que han sido decisivas en el proceso de definición de los objetivos.

Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas. Por ejemplo, una empresa puede tener una línea estratégica de crecimiento, al tiempo que otra de productividad o eficiencia, y objetivos estratégicos en ambas.

Propuesta de valor al cliente

Teniendo en cuenta que el CMI ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para esto, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes autores han distinguido formas de competir (Treacy y Wieserma, 1995, p.102), y definen tres disciplinas de valor genéricas. Las empresas deben elegir una de las dimensiones de valor y actuar de manera coherente y con fuerza:

- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrece. La atención se centra en la eficiencia, la racionalización de las operaciones, gestión de la cadena de suministros y conteos de volúmenes a bajos costos. La excelencia operativa como estrategia se centra en el logro de eficiencias y la coordinación de esfuerzos. Busca el perfeccionamiento y optimización de cada uno de los procesos tanto internos como externos del negocio.
- **Liderazgo de producto:** esta estrategia genérica significa el desarrollo de productos y servicios por encima de atributos asociados a los productos

y servicios existentes, más allá de las necesidades identificadas por el consumidor. Así, un líder de producto siempre es aquel que ofrece el mejor producto. Se centra en la excelencia de servicios, máxima calidad y funcionalidad. Es muy fuerte en la innovación y el marketing de la marca, que operan en los mercados dinámicos. La atención se centra en el desarrollo de la innovación, el diseño, el tiempo de salida al mercado, y los altos márgenes en el corto plazo.

- Relación con el cliente: sobresalir en la relación en la atención y servicio al cliente. Adaptar sus productos y servicios a clientes individuales o casi individuales. El foco está en ofrecer productos y servicios a tiempo, por encima de las expectativas del cliente. Los conceptos de valor son los de toda la vida; la fiabilidad, la cercanía al cliente, etc. Una empresa que logra desarrollar relaciones íntimas con sus consumidores a largo plazo puede construir un sistema de información detallado y generar un conocimiento profundo acerca de los procesos relacionados al cliente. La clave se encuentra en dar solución puntual a los problemas del consumidor, pues así los niveles de venta no sean elevados los pocos clientes que poseen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de cliente, y por tanto las de procesos, aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

Indicadores estratégicos y sus metas

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.

- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Entendida la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de hacer uso de los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un CMI habrá más indicadores que objetivos, por lo que, en aras de la simplificación, es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos. Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas. Es importante mencionar que su fijación no es trivial. Como regla general, debieran ser metas ambiciosas, pero posibles.

Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras organizaciones hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchos casos, se puede encontrar un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para materializarlas. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Algunas organizaciones limitan el número de iniciativas estratégicas a cinco, ocho o diez. Se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo.

Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable; una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del CMI es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por eso es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como la función que diferentes personas van a desempeñar en ellos, y también dotar las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas.

Cuadro 2.6 Definición de metas, acciones y responsabilidades

Indicador	Meta	Iniciativa estratégica	Responsable
Aumento del índice de recontractación del cliente			
% Aumento de clientes satisfechos	Crecimiento durante el último año entre 7% y 10%	Desarrollar acciones comerciales para promocionar productos	Director de marketing
Prima a los trabajadores por formación técnico-administrativa			
Aumento en un 25% de las propuestas de formación presentadas por el personal	Aceptar más del 50% como propuesta de incentivos	Fomentar la participación y premiar por desempeño	Director de recursos humanos
Reducir los riesgos ambientales asociados a los residuos de producción			
Costos ahorrados por la reducción de las cantidades de residuos contaminantes	Disminución entre el 15% y el 20% de los costos	Replantear las operaciones directamente relacionadas con los residuos contaminantes	Director de operaciones

3.1 Dirección por objetivos y CMI

Sobre la base del modelo de administración basada en el CMI, se identifican cuatro componentes críticos, y en cada uno de ellos se explica la superioridad de esta herramienta con respecto a la dirección por objetivos, una de las más utilizadas en los procesos estratégicos.

Los componentes críticos del CMI son (Reynoso, 2006):

- Enfoque estratégico: la definición de una estrategia competitiva única y diferenciadora, un modelo de negocios que soporte dicha estrategia y su priorización a través de un mapa de objetivos estratégicos (strategy map).
- Traslado hacia el CMI: la operacionalización de dichos objetivos en KPI (financieros y no financieros), metas, medios y planes de acción, y su integración en el tablero central de comando.
- Sincronización y despliegue: el alineamiento horizontal y vinculación de todos los procesos a la estrategia; alineamiento vertical y la vinculación de

las personas de todos los niveles a dicha estrategia; y el desarrollo de cuadros de mando individuales para garantizar la responsabilidad compartida en la ejecución.

- Cultura de ejecución: la información enfocada, el seguimiento, la evaluación del desempeño y coaching, y el desarrollo humano necesario para obtener los resultados y metas planificadas.

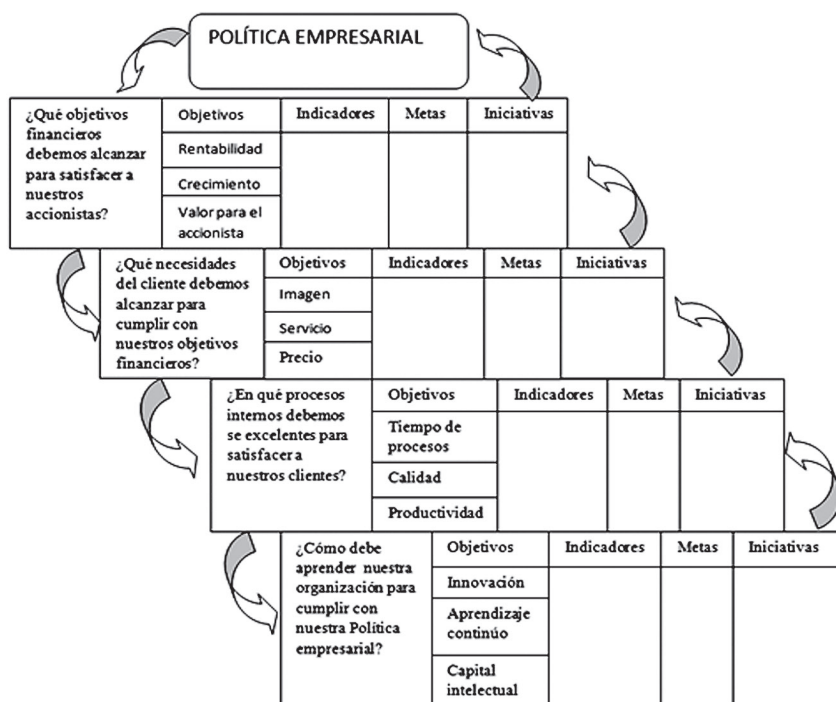
El proceso de implementación del CMI y su relación con la política empresarial

La utilidad de este modelo no depende sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de dirección y gestión. Para una organización que tenga dificultades en conectar los elementos de dirección, para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, el CMI puede resultarle muy útil. En todo caso, es clave detectar qué se quiere conseguir. Hay organizaciones que lo pueden utilizar solo como ayuda a la planificación, por medio de la elaboración de mapas estratégicos; otras pueden preferir utilizarlo únicamente como sistema de información y seguimiento de la gestión. En cualquier caso, el modelo tiene la virtud de establecer un enlace entre la Política y la gestión.

Los beneficios que proporciona un CMI no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos y su posterior evaluación son también de gran provecho. El CMI nace para relacionar de manera definitiva la estrategia y su ejecución, empleando indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas (Navarro, 2004):

- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización.
- Conseguir alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Gráfico 2.15 Política empresarial y ejecución y control



Fuente: Elaboración propia

El CMI complementa ampliamente el proyecto de política empresarial. Es imposible implementar un CMI sin definir la Visión, Misión y la estrategia general de la organización.

Este preámbulo que tradicionalmente se ha realizado con la utilización de cánones establecidos es mucho más riguroso cuando se conoce de antemano que se utilizará una herramienta de alineación estratégica tan fuerte como el CMI. La Visión, la Misión y el propósito estratégico como una imagen que resume el futuro deseado se traducen, de forma detallada y específica, en los componentes

del CMI: mapa estratégico, objetivos e indicadores, con sus metas retadoras y con iniciativas que plantean la ruta de migración desde el presente al futuro deseado. En el proceso de definición de la estrategia existen cuatro potenciales puntos débiles (Navarro, 2004, p.104):

- Habitualmente se encuentran grandes problemas en los diagnósticos iniciales. En muchas ocasiones, los directivos son demasiado optimistas, por lo que se suele tender a planes continuistas y no se ven necesarios planes de acción radicales.
- Que la estrategia sea definida a escala de alta dirección y no se comunique a toda la organización.
- Que la estrategia no se consiga ejecutar porque no existe claramente una relación entre los niveles estratégico, táctico y operativo.
- Que la estrategia sea estática y que no sea revisada con la agilidad que un entorno cambiante como el actual requiere.

Cuadro 2.7 Principales contribuciones del CMI y del CM a la política empresarial como sistema de control interactivo

	Cuadro de Mando (CM)	Cuadro de Mando Integral (CMI)
Sistemas de control por diagnóstico	Es un sistema de medición del rendimiento útil para realizar control y diagnosticar situaciones que genera y presenta información uniforme y confiable. Los indicadores se eligen de acuerdo a la necesidad de orientación hacia ciertos factores que pueden dar ventaja competitiva. Se utiliza para mejorar los procesos de control y la toma de decisiones.	Refleja el mapa estratégico del negocio que se encuentra en la política empresarial y permite alinearla con la estrategia. Orienta en la utilización de recurso y permite determinar objetivos claros y precisos.

	Cuadro de Mando (CM)	Cuadro de Mando Integral (CMI)
Sistemas de control interactivo	Genera una visión del contexto, lo que permite dar a la empresa flexibilidad de adaptación a los cambios. Como está orientado al diagnóstico, contribuye a la promoción de la innovación. Promueve y genera conocimientos.	Permite la retroalimentación, la evaluación de los objetivos. Puede utilizarse para generar creatividad e innovación, mediante el estímulo al aprendizaje y diseño de estrategias nuevas.

4. RESUMEN

La política se debe considerar como la base que asegura la uniformidad de las actividades diarias de la organización y ayuda a establecer un modelo de conducta empresarial. Las políticas indican la dirección y el grado de énfasis que deben recibir todas las funciones para lograr eficientemente la estrategia. Clarifican las implicaciones de la estrategia y permiten verificar la aplicación de los conceptos básicos, y sobre todo aseguran que la estrategia se está interpretando correctamente en la ejecución diaria.

El manejo estratégico de la organización conjuga las actividades que permiten dar el direccionamiento estratégico de la misma. Como sistema de dirección, busca, mediante un proceso participativo, establecer y desarrollar las metas implantadas en la organización. De esta manera, garantiza los medios y los recursos necesarios para su alcance, y difunde las políticas generales emanadas del sistema político teniendo en cuenta la línea de dirección, la cual actúa como elemento integrador coordinador.

5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Política empresarial
- Línea de dirección
- Direccionamiento por políticas
- Cuadro de Mando Integral y control interactivo.

III

POLÍTICA E IDENTIDAD CORPORATIVA

INTRODUCCIÓN

Cuando la empresa actúa en entornos competitivos, aparece la noción de corporación; o sea, el conjunto o comunidad de personas que constituyen la institución empresarial. Esa corporación es un conjunto de hombres que se identifican con un proyecto empresarial (García Echevarría, 1994).

La organización se compone por seres humanos, y la acción colectiva es una empresa que está determinada por la lógica coherente que la distingue de otra. Esa lógica se desarrolla y afirma en el tiempo, le da continuidad y le permite configurar su identidad.

La empresa es, por lo tanto, una corporación que se define por el sistema de valores que aportan, por un lado, los trabajadores; y, por otro, el conjunto de potenciales que son capaces de descubrir y poner en funcionamiento las personas implicadas en la misma merced a su orientación (Strategor, 1995). El término corporativo no es indicativo de grupo de empresas sino que deviene de la raíz cuerpo o del latín corpus para designar la cualidad de holístico e integral, de manera que la identidad enfrenta la necesidad actual de diversificarse y manifestarse en muy diferentes soportes y difundirse de manera planificada coherentemente, para resistir la competencia:

La organización está compuesta por seres humanos, y la acción colectiva en una empresa determinada está marcada generalmente por una lógica coherente que la distingue de toda otra. Esa lógica se constituye y se afirma en el tiempo. Da a la empresa una cierta continuidad y permite a cada uno identificar esta empresa y, en algunos casos, identificarse con ella. Eso es lo que llamamos Identidad (Strategor, 1995, p. 455)

La corporación se va a apoyar sobre dos pilares fundamentales: las personas y sus capacidades; y la capacidad de la empresa de poder transformar recursos en productos y/o servicios, de lo cual va a depender su continuidad y supervivencia.

Es indudable que el modelo de dirección utilizado con mayor frecuencia en las empresas debe evolucionar profundamente. La ideología, la inclusión de la cultura organizacional, los valores y los principios éticos deben tomar una dimensión esencial en la actividad de la empresa.

Debemos convencernos de que las empresas no solo son estructuras generadoras de riqueza; son también estructuras humanas poseedoras de una cultura, un conjunto de valores y unos principios que configuran la identidad corporativa. El gran cambio de la empresa es incorporar este elemento a la dirección.

Esta identidad permite, en definitiva, determinar la razón de ser de la empresa. No solo son estructuras generadoras de riqueza, son también estructuras humanas poseedoras de una cultura, un conjunto de valores, unos principios que configuran la identidad corporativa. El gran cambio de la empresa es incorporar este elemento a la dirección.

1. IDENTIFICACIÓN IDEOLÓGICA DE LOS VALORES

La política empresarial orienta la ideología hacia los valores, que permiten encauzar los procesos hacia el logro de la visión estratégica, la elaboración, el diseño y la reformulación de la cultura empresarial, la formulación de la Misión, y frente a la gestión del cambio estratégico.

La empresa como realidad corporativa se debe entender como un sistema de valores en que los hombres y la institución empresarial concretan la capacidad de manifestar los potenciales de los que se disponen (García Echevarría, 1994). La política empresarial define la empresa por la filosofía y la cultura corporativa; es decir, por los valores reflejados en su comportamiento.

Los valores son aprendizajes estratégicos, convicciones o creencias estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que otra para conseguir nuestros fines. Constituyen elecciones deliberadas o preferencias estratégicas por medio de actuación frente a otros:

- Los valores son la base de la filosofía empresarial y el crecimiento de su cultura.
- Los valores proporcionan el sentido de dirección y los lineamientos de la Política para la conducta en el día a día.
- Los valores se refieren a la sociedad, al comportamiento ético con los empleados, con los clientes, con los proveedores; la posición sobre la utilidad, los beneficios, el papel y la responsabilidad social, la imagen que quiere proyectar. Los valores sostienen nuestras visiones y se reflejan en nuestras responsabilidades hacia nuestros grupos de interés.

Figura 3.1 Valores y responsabilidades hacia los grupos de interés

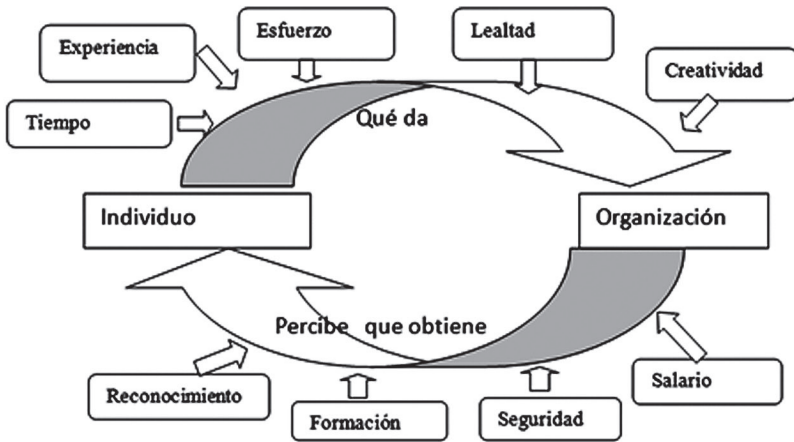


Fuente Illera 2005

Las empresas utilizan el sistema de las creencias para articular los valores y la orientación que el nivel político quiere impartir a los miembros de la organización

(en qué cree la empresa). Las declaraciones de la política empresarial deben inspirar y promover el compromiso respecto a los valores básicos de una organización.

Figura 3.2. Compromiso de los valores básicos organización- individuo



Fuente: Elaboración propia

Características de los valores

- **Objetividad.** Los valores son objetivos, es decir, mantienen su forma de realidad más allá de toda apreciación, y los actos de agrado y desagrado son su fundamento.
- **Dependencia.** Es la adherencia del valor a las cosas, por eso los valores siempre hacen referencia al ser y son expresados como predicaciones del ser.
- **Polaridad.** Es el desdoblamiento de cada cosa, en un aspecto positivo y en uno negativo; es decir, cada valor posee su antagónico.
- **Cualidad.** Son totalmente independientes de la cantidad y por eso no pueden establecerse relaciones cuantitativas. Lo característico de estos es la cualidad pura.
- **Jerarquía.** Ofrecen una tabla general de orden, donde lo más habitual es clasificarlos como: lógicos, éticos y estéticos.

Tipos de valores

Toda la empresa bien estructurada debe tener explícitamente definidos tres grandes grupos de valores estratégicos compartidos, que orienten sus objetivos de acción cotidianos y aumenten la coherencia interna (García y Dolan, 2003).

- **Los valores esenciales:** se encuentran asociados con la Visión (¿hacia dónde vamos?) y con la Misión (razón de ser ¿para qué?).
- **Los valores operacionales:** se asocian a la forma de pensar y hacer las cosas. Son principios explícitos de acción. Regulan la conducta cotidiana de las personas.
- **Los valores éticos:** asociados a los valores operacionales y a los esenciales, indican que una forma de actuar es mejor que la opuesta para conseguir los objetivos. Constituyen el núcleo de la libertad humana. Estos valores pueden ser éticos, sociales: ¿qué quiere usted para la sociedad?, respeto a los derechos humanos, supervivencia del medioambiente, justicia social, etc. Y pueden ser ético-morales: ¿qué hay que hacer para poder competir? Imaginación, inteligencia, iniciativa, flexibilidad, etc.
- **Valores finales:** atienden a objetivos existentes y dentro de estos contemplan los valores personales. Son a los que aspira el individuo para sí mismo (éxito, felicidad, trabajo, realización personal, entre otros). También se incluyen los valores ético-sociales, que constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad (justicia social, supervivencia del planeta, entre otros), así como los valores de competencia (como cultura, flexibilidad, dinero, lógica e iniciativa).
- **Valores instrumentales:** atienden a los medios operativos para alcanzar los valores finales. Los valores instrumentales son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales. Entre estos se incluyen:

Valores ético-morales: modos de conducta necesarios para alcanzar los valores finales, entre ellos honestidad, educación con los demás,

sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto a los derechos humanos. Los valores morales son un tipo de valor instrumental que tienen dos características: a) se ponen en práctica con relación a las demás personas; y b) en las personas mentalmente equilibradas, cuando se incorporan pero no se traducen en conductas consecuentes, tienden a generar sentimientos de culpabilidad o malestar.

Los valores éticos son estructuras del pensamiento que se mantienen preconfiguradas en el cerebro, de cara a la supervivencia como especie humana.

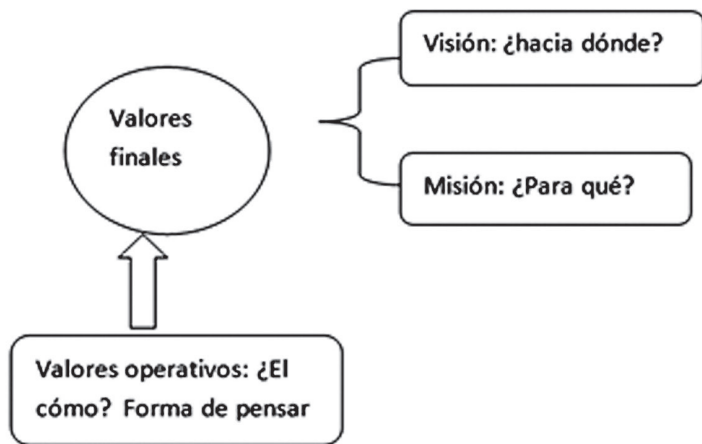
Valores de competencia: son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Responden a la pregunta: ¿qué cree que hay que tener para competir en la vida? Entre ellos se encuentran la cultura, belleza, iniciativa, capacidad de trabajo en equipo y liderazgo.

En la descripción anterior se observa que tanto los valores personales como los de competencia sirven para adaptarse y sobrevivir, pero no necesariamente son éticos. Se afirma que no existe correspondencia entre valores finales e instrumentales, ya que un modo de conducta puede ser instituido para el logro de varios fines existenciales a la vez.

Además, no existe necesariamente una correspondencia puntual entre valores finales e instrumentales: un modo de conducta puede ser instrumental para el logro de varios fines existenciales a la vez. Es necesario tomar en cuenta, según esta teoría, que cuando a un valor meramente instrumental se le atribuye uno extraordinario, pasa a ser percibido como final por su poseedor. Haciendo analogía con la organización, por lo general la gerencia se concentra en la cotidianidad y no llega a realizar una verdadera formulación estratégica, mucho menos a pensar en las decisiones políticas y éticas que sustentan sus acciones diarias (García y Dolan, 2003).

Toda empresa culturalmente estructurada debe tener, según García y Dolan (2003), dos grandes valores o principios compartidos, orientadores de sus objetivos de acción cotidianos. Por un lado, los valores asociados a su Visión: hacia dónde va la organización; y los valores asociados a su Misión: razón de ser, el para qué. Por otro lado, los valores instrumentales u operativos, asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con la que la organización pretende afrontar las demandas de su entorno e integrar sus tensiones internas para alcanzar su Visión y su Misión; entre ellos, medios tácticos para alcanzarlas.

Figura 3.3 Valores asociados a la Política empresarial



Fuente: Elaboración propia

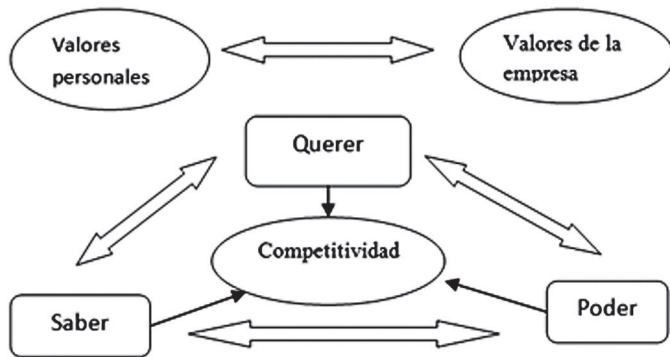
Para Montuschi (2008), la importancia de los valores en las organizaciones radica en su capacidad para promover conductas de alto desempeño, donde la eficiencia se asocia a valores que son medios y fines en sí mismos.

En relación a la dimensión por la cual se entienden los valores como medios, Blanchard y O'Connor señalan que aún no se aprovecha el poder de estos como una "fuerza integradora en la vida de individuos muy eficientes" (1997, p. 8) ya que "son los

valores los que alinean a la gente, los que comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes” (1997, p. 37). Pero a su vez los valores son fines, es decir, ideales que, en conjunto con la Misión y la Visión, hacen parte de las metas a las que deben apuntar las estrategias de una organización. Mientras haya coherencia entre los valores de las personas y los valores promovidos desde la gestión, cuando se logre una alineación de los valores individuales y el carácter de la empresa, se logrará un alto desempeño, que puede convertirse en un nuevo indicador de fracaso o éxito. Y es el éxito el que representa el ideal o valor superior a alcanzar (Blanchard y O’Connor, 1997).

La consolidación de valores en el ámbito empresarial debe ser reconocida como un proceso social estructurado en el que haya comprensión del contexto particular y de los diferentes niveles de valores en los cuales se deben diseñar las estrategias que mejor respondan a las necesidades de las personas y de la organización.

Figura 3.4 Consolidación de los valores empresariales



Fuente: Elaboración propia

1.1 Los juicios de valor

Cuando se habla de valores se está planteando una selección e interpretación de acuerdo con una determinada orientación que se quiere dar al proceso empresarial real; y, por consiguiente, se está sesgando con un criterio interpretativo esa realidad. Se deben distinguir tres dimensiones de juicio de valor (García Echaverría, 1994, p. 34):

1) **Juicios de valor base.** Corresponden al criterio que todo directivo preestablece, de forma consciente o inconsciente, para interpretar una realidad, para definir una empresa, un proceso de los elementos de este. Estos juicios normalmente definen prioridades, siempre que se interpretan procesos o instituciones; así como, cuando se proponen soluciones a problemas, se acude a juicios de valor base. Estos juicios se establecen a partir del sistema de valores personales y se modifican a través de la evolución empírica del conocimiento, como también por la propia evolución de los valores éticos.

2) **Juicios de valor primarios.** Son juicios de toma de decisiones ético-morales, así como de conocimiento. Son posicionamientos en la escala de valores individuales, de grupo o institucional (filosofía empresarial). Los juicios de valor provenientes del conocimiento tienen su origen en el ámbito de tecnología, economía, sociología y administración.

3) **Juicios de valor secundarios.** Son instrumentos o normas técnicas que se configuran para definir, evaluar y seleccionar los procesos, y al mismo tiempo valorar sus resultados. Su origen proviene de:

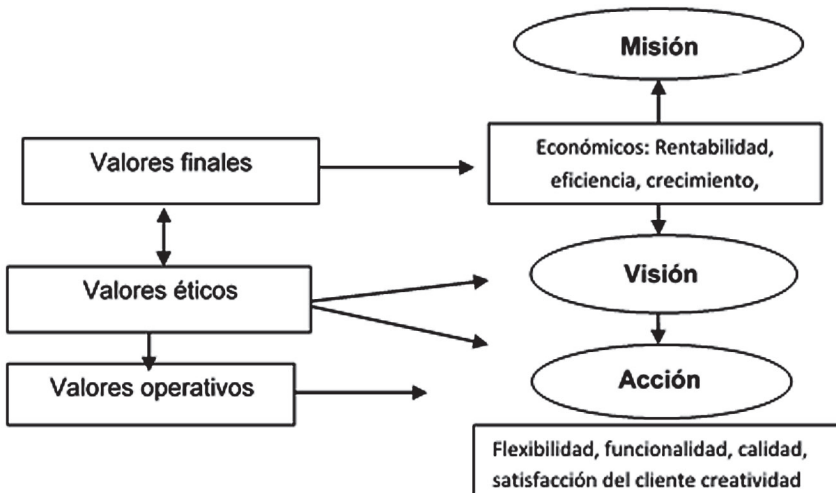
- Plano técnico: comportamiento de la función de producción.
- Plano económico: criterio de economicidad, asignación de recursos.
- Plano financiero: rentabilidad, costos, utilidad, oportunidad y coordinación.

Los juicios de valor configuran la ideología empresarial y pueden considerarse como normas de comportamiento que definen la posición de la organización frente a su entorno; así mismo, definen sus transacciones y la forma de realizarlas, con lo cual se fijan los criterios de selección del entorno, los mercados, los productos y la forma como se coordina con los mismos; esto es, la selección de sus estrategias empresariales (García Echevarría, 1994).

La ideología empresarial genera la capacidad de coordinación y determinación del espacio dentro del cual se desarrolla el proceso directivo. Esta cubre cuatro dimensiones:

- Dimensión corporativa: define los criterios de actuación empresarial y determina la identificación de la organización con trabajadores, clientes, proveedores, comunidad, gobiernos, personal y competencia.
- Dimensión ética-filosófica: define cuál es la Misión de la organización y la forma de lograrse; conceptos morales, valores empíricos, tecnología, economía, globalización de mercados, etc.
- Dimensión directiva: refiere a todo el sistema de dirección de la organización, así como los criterios de decisiones para la asignación de recursos y fines. Lo anterior mediante la definición del sistema de información y manejo de los recursos humanos. Determina los objetivos fundamentales de desempeño, en términos de crecimiento y rentabilidad. Define la perspectiva interna desde las bases para legitimar la organización, los criterios de decisión y el contenido organizacional.
- Dimensión estratégica: determina el horizonte organizacional estableciendo el marco de referencia para la elaboración de la línea de acción.

Figura 3.5 Los valores y la identidad corporativa



Fuente: Illera, 2005

1.2 La dirección de la empresa como sistema de valores

La empresa se encuentra en permanente interrelación con el entorno; como sistema de valores, interpreta la dinámica del mismo cuando este se altera. Genera una evolución de los valores debido a cualquiera de sus dimensiones: económica, social, tecnología, cultural, política, medioambiental (Illera, 1995).

Cuadro: 3.1 Dimensiones de la empresa

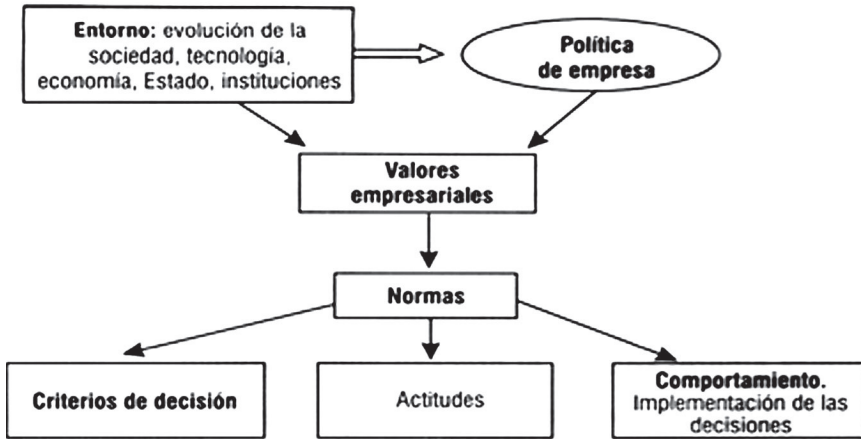
Dimensión estratégica	Dimensión directiva	Dimensión ética	Dimensión política
Tiempo	Criterios	Cultura	Entorno
Espacio	Normas	Juicios	Comportamiento
Competitividad	Estilos	Doctrina	Identificación
Rentabilidad	Métodos	Normas	Imagen
Utilidad	Definiciones		Integración
Estrategias	Potencial humano		

Fuente: Illera, 2005

Por tanto, la empresa es una corporación que implica un sistema de valores que, con mayor o menor éxito, reflejan la evolución del entorno (García Echevarría, 1994). Los valores determinan las normas que están determinados por la evolución del entorno y de la organización. Las normas emergen como reglas de conducta consensuadas, cuyo incumplimiento puede comportar sanciones. Actúan como guías que permiten estructurar y comprender la realidad empresarial y cómo actuar en ella. Las normas incorporan los criterios de decisión y regulan los comportamientos individuales, es decir, la forma en la que las personas implementan las decisiones en la realidad empresarial.

Las normas legitiman los espacios de actuación tanto de la empresa como del individuo; definen los criterios de decisión y los de actuación e implementación de las decisiones por parte de los individuos. Además, influyen sobre las actitudes o tendencia evaluadora, ya sea positiva o negativa, con respecto a las personas, hechos o cosas. De esta manera, reflejan la manera como se sienten las personas con respecto a otras personas, hechos o cosas.

Figura 3.6 Valores y normas de comportamiento gerencial



Fuente: Illera, 2005

Los valores actúan como principio y guía de nuestro comportamiento en busca de satisfacción y bienestar. Su marcado carácter motivacional ha impulsado que se apliquen a la dirección y gestión de personas, al entender que los empleados realizarán con mayor interés e implicación aquellas tareas cuyos resultados sean compatibles con sus valores o metas motivacionales prioritarias. En consecuencia, realizar dichas actividades generará en la persona el nivel de satisfacción y compromiso necesario para lograr la excelencia.

Esta estrecha relación entre valores, actitudes, comportamiento, satisfacción y productividad tiene su origen en las teorías motivacionales más clásicas (Maslow, 1943). Desde entonces, el estudio de los valores y su necesaria consideración en la gestión de los negocios ha ido evolucionando desde modelos más teóricos (Schwartz, 1987), interesados en identificar los sistemas de valores prioritarios en personas y organizaciones; a otros más prácticos (García y Simón, 1997), orientados al desarrollo de una metodología sistemática de implementación de la dirección por valores (DpV) en empresas. La DpV pretende, básicamente, identificar de manera consensuada aquellos valores, como la innovación, la pasión por el cliente o la responsabilidad, que han de guiar las actuaciones de todos los empleados, de cara a contribuir al cumplimiento de la Misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

La DpV se orienta al compromiso moral dentro de la organización. Da un sentido al esfuerzo y genera bienestar ético-emocional; legitima y construye una empresa sana y perdurable en ambientes de creciente complejidad e incertidumbre. Se trata de un proceso de reingeniería de los valores del negocio, que transforma culturas de control en culturas orientadas al desarrollo, y que permite a la organización situarse en una posición de impulso de transformación social desde el mundo de la empresa (Dolan *et al.*, 2003).

Supuestos de la dirección por valores. La dirección por valores se sustenta en cuatro aspectos fundamentales:

- La organización como sistema.
- La persona como fin.
- El aprendizaje, el mejoramiento continuo y el cambio organizacional.
- El modelo triaxial de valores como modelo.

- 1) **La organización como sistema.** Las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Se crean con un propósito y se plantean para conseguir objetivos. Además, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. La organización constituye un organismo social vivo y cambiante, mantiene una activa interacción con su ambiente, sean clientes, proveedores, acreedores, competidores, entidades sindicales, o muchos otros agentes externos. Además, es un sistema conformado por diversas partes (subsistemas), relacionadas entre sí, que colaboran en armonía con el objetivo de alcanzar una serie de propósitos, tanto de la organización como de sus participantes. En la organización, como sistema abierto, interviene el medioambiente; y, a la vez, este interviene sobre el primero, con lo que se alcanza un equilibrio dinámico. Es propio del sistema abierto competir con otros sistemas, crecer, cambiar, adaptarse al ambiente y hasta reproducirse bajo ciertas condiciones ambientales.

- 2) **La persona como fin.** Remite a un estado de conciencia de que la persona ha de ser el fin a potenciar de toda actividad empresarial plenamente legitimada, y de que, por tanto, el beneficio económico es tan solo un medio de desarrollo, así como la consecuencia de hacer bien las cosas con las personas, ya sean empleados, clientes, proveedores o ciudadanos en general. Esto implica incorporar la dimensión persona dentro del pensamiento directivo, no únicamente de manera formal sino en la práctica diaria, humanizando la empresa: considerar a las personas como fines a potenciar.
- 3) **El aprendizaje, el mejoramiento continuo y el cambio organizacional.** La DpV permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo organizacional, personal y profesional en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente. Puede orientarse en diferentes niveles: cambio de estrategia, cambio operativo y cambio individual. Cada uno de estos niveles presenta diferentes grados de complejidad.
- 4) **El modelo triaxial de valores.** La propuesta de dirección por valores propone un modelo de equilibrio humanista de valores, un modelo taxonómico de tres ejes (triaxial) para tratar de ubicar, de forma simple, integradora y significativa, los diferentes valores: el eje económico, el eje emocional y el eje ético.
 - a. **Ethos:** eje de los valores éticos (por ejemplo, amor, autenticidad, solidaridad, generosidad o respeto). Los integra con toda normalidad con los valores pragmáticos y emocionales, sin encerrarlos en códigos aparte y sin considerarlos una categoría, ni mucho menos ajena al núcleo del negocio productivo. Incluso llega a considerarlos como el eje central alrededor del cual deben girar tanto las conductas de control como las de desarrollo.
 - a. **Praxis:** eje de los valores económico-pragmáticos o de control, habitualmente predominantes y nunca suficientemente desarrollados (por ejemplo, simplicidad, resolución, esfuerzo u orden).

- a. Poiesis: eje de los valores emocionales-generativos o poiéticos³ (por ejemplo, imaginación, creatividad, alegría o calidez), frecuentemente olvidados e incluso menospreciados en muchas ocasiones desde la perspectiva tecnocrática predominante.

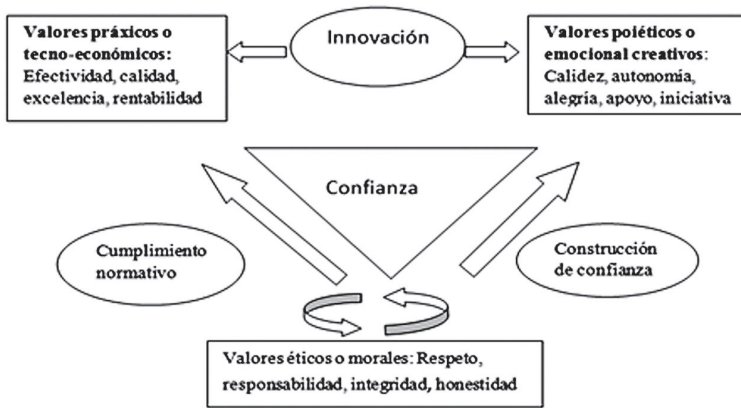
Los tres grupos de valores son necesarios y debe buscarse su equilibrio mutuo con el fin de aumentar los resultados del sistema, tanto a nivel de la autoestima organizativa como a nivel individual. El mundo no gira en torno al imperativo ético ni al de la emocionalidad creativa o poética, sino en torno al imperativo pragmático del dinero, del poder y de la tecnología y la eficiencia. El mundo empresarial es esencialmente práctico y gobernado por valores de orientación a la operatividad (cumplimiento y optimización). Sin embargo, su legitimación y desarrollo depende de la incorporación de valores éticos y poéticos, de manera que se construye un equilibrio socio-técnico y económico a la medida humana.

- Los valores económicos, de control o prácticos (la eficiencia o la calidad) son los valores de nuestra sociedad científica y tecnológica, que nos exigen ser eficientes, racionales, puntuales y responsables de nuestros actos, predominantes y nunca suficientemente desarrollados.
- Los valores emocionales, de desarrollo, poiéticos, creativos o generativos (la imaginación o la calidez) permiten y fundamentan el desarrollo total de la persona humana hasta alcanzar todo el potencial del que cada individuo es capaz. Son los valores de la realización personal y la felicidad.
- Los valores éticos (ethos, carácter, morada) son los que permiten que las relaciones entre las personas sean positivas y equilibradas. Integrados con toda normalidad con los valores económicos y emocionales, son considerados como el eje central alrededor del cual giran las conductas de control y desarrollo.

3 Poiéticos (poiesis, acto de creación).

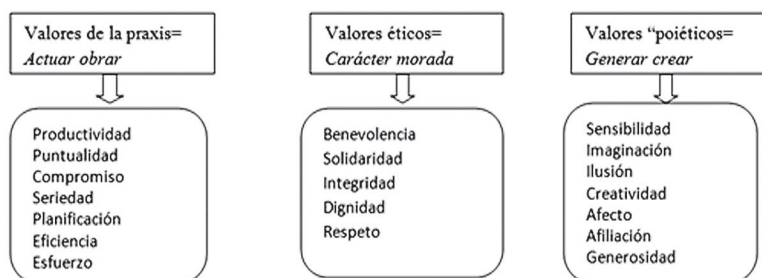
Potenciar una categoría de valores sobre el resto supone un importante desequilibrio, tanto individual como social. Una potenciación excesiva de los valores pragmáticos sobre los demás, nos lleva a una sociedad muy eficiente pero insolidaria. Por el contrario, un exceso de valores poéticos nos lleva a una situación temporal de alegría y creatividad, pero insostenible a mediano plazo por falta de recursos materiales para subsistir. La práctica de valores nos conduce, como seres humanos, a la plena realización de nuestros actos y a alcanzar una madurez como personas, que se concretaría en:

Gráfico 3.7 El modelo triaxial



Fuente: García S. 2000

- Una plena conciencia de nosotros mismos; quiénes somos y por qué hacemos las cosas que hacemos.
- Una capacidad de aceptar y saber tratar nuestras emociones como señales que son de nuestro estado interior y exterior.
- Una visión clara de las cosas y las circunstancias, un mirar sin prejuicios, aceptando las cosas como son y no como nos gustaría que fueran.
- Una actitud positiva respecto la vida, captando de forma rápida e intuitiva lo que esta nos pide en cada momento, y poniendo lo mejor de nosotros en su realización.

Gráfico 3.8. Los valores y la construcción de confianza

Fuente: García S. 2000)

Resultado de la dirección por valores

Los resultados del sistema, primero que todo, son simplificar la complejidad administrativa. Es decir, trabajando con las personas y las fuerzas de sus valores personales en función de los valores organizacionales, se puede reducir la burocracia administrativa.

En segundo lugar, los valores encauzan la visión estratégica en los procesos cotidianos, nos llevan en el día a día a alcanzar los resultados deseados.

Finalmente, aumentan el compromiso personal, porque suponen que los valores institucionales pasan a formar parte de sus valores personales o, lo que es lo mismo, entran en el subconsciente de la persona. Son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría esperan, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestra organización tendrá éxito. También lo son porque, cuando los valores están en línea, obtenemos varios beneficios, como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados.

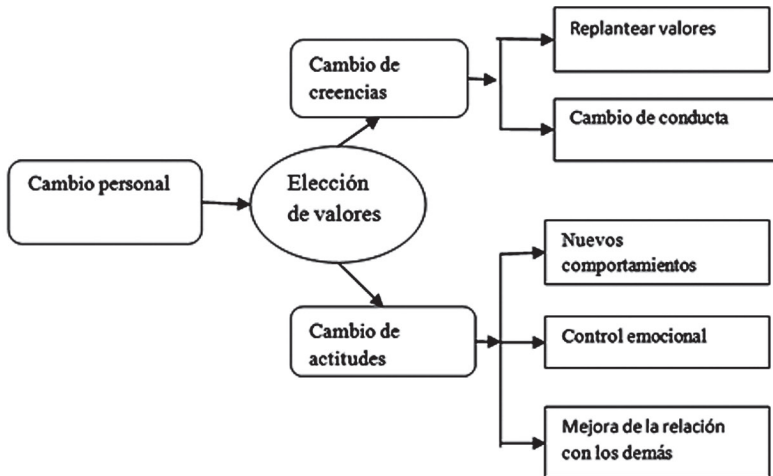
Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social; representan una opción con bases ideológicas, sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros de esta. Todo lo anterior nos lleva a un cambio organizacional y personal.

Las creencias son tendencias a relacionar objetos, eventos o situaciones, empleando criterios convencionales, o la experiencia previa, como marcos de referencia. Las creencias, a diferencia de las actitudes, están desprovistas de afectos. Tan solo implican opiniones, ideas o conocimientos sobre las cosas.

En este sentido, una persona desarrollará sus creencias respecto a un hecho basándose en sus experiencias directas o indirectas con las propiedades del hecho en cuestión. Las creencias directas se basan en la experiencia personal. Las indirectas a través de la información obtenida de otras personas.

Gráfico 3.9 Valores y cambio personal



Fuente: Elaboración propia

Estas dos vías distintas por las que se llega a la formación de las creencias no tienen por qué contrariarse; por un lado, tienen un camino de construcción que es el de la experiencia propia, la vivencia de una circunstancia en donde el entorno

es el punto de interés. Por otro, la información de terceros. Una de las características más relevantes de las creencias es que pueden estar insertas en un espacio bidimensional; es decir, los individuos pueden sostener al mismo tiempo creencias que se contradigan o que se ajusten a pautas ideológicas diferentes.

Las actitudes responden a funciones psicológicas que surgen en respuesta a la supervivencia. En otras palabras, admiten las cosas positivas del entorno y rechazan las negativas. Las actitudes se enmarcan en la memoria; lo que hacemos es facilitar la capacidad de respuesta ante determinadas situaciones que hemos interiorizado con anterioridad.

Una actitud es la consecuencia de los valores y normas que la preceden. A su vez, es una tendencia evaluadora (ya sea positiva o negativa) con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien, y predicen nuestra tendencia a actuar de una manera determinada.

La relación existente entre creencias y valores es fuertemente estrecha. Por eso, hoy se habla mucho del cambio de creencias y valores, más que del cambio de valores aisladamente. El desaprendizaje de creencias es fundamental para replantear valores, cambiar conductas e influir positivamente sobre los resultados de la empresa.

- Las creencias y valores de la dirección actual: la dirección de la empresa, en un momento dado, puede pretender perpetuar, revitalizar o incluso modificar radicalmente las creencias y valores de su fundador, quien deberá gestionar adecuadamente el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- Las creencias y valores de los empleados: como ya hemos comentado, la mayor fuerza formadora de creencias y valores en los empleados está, sin duda alguna, constituida por los mecanismos de recompensa existentes. Sin embargo, no podemos dejar de decir que las creencias no son ajenas a los

resultados, como tampoco están ajenos los resultados a las creencias. Es importante señalar que las creencias sirven de soporte para poder alcanzar los resultados, y para ello es inevitable pasar por las diferentes categorías: los valores, las normas, las actitudes y conductas, como se presentan en la figura anterior.

2. ESPACIO ÉTICO Y FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía empresarial, como la cultura, define los elementos evolutivos de la empresa real y determinan su propio espacio ético: y de ello depende su capacidad competitiva (García Echevarría, 1994). La filosofía empresarial es el conjunto de ideas, creencias, principios, prioridades, valores y aspiraciones fundamentales que los empresarios ofrecen para comprender la realidad. Como propuesta, dicho sistema se basa en revelaciones o evidencias internas antes que en pruebas empíricas. Es una pauta conceptual, cultural, que se utiliza como orientación para las prácticas sociales, en particular como integrantes de la acción política. Se ofrece para proveer a la organización de una conciencia y una percepción acerca del mundo en que convive.

El empresario desea que la filosofía se convierta en una premisa implícita para toda la organización, con reglas mediante las cuales los miembros de la organización construyen su experiencia. Un conjunto de ideas que se incorpora como un hábito en el pensar cotidiano. Hay entonces un activismo o difusión de los juicios de valor, pero también es un proceso de cristalización de esas mismas ideas en las operaciones cotidianas; es una conexión de la organización con su medio, con un orden institucional que excede sus propósitos específicos.

Tal como se presenta, la filosofía es entonces una expresión de la racionalidad dominante en la organización. Lo característico desde el punto de vista conceptual son sus tendencias centralizadoras, su orientación acerca de lo considerado deseable o no.

La filosofía empresarial está presente en los discursos valorativos, y en este sentido se enfrenta con lo pragmático. Es una visión que explica las preferencias del empresario o de la organización, tomando posición frente a una realidad. Es una versión autoritaria, que actúa como un obstáculo y como un control sobre las acciones de los miembros. Conoce los valores y relaciones del empresario, la autoridad, la búsqueda de la verdad, la competencia, la solidaridad, la calidad de vida, la ecología, la idea de la evolución, la libertad de los mercados, la igualdad de oportunidades para todos, la supremacía del sistema, la obediencia incondicional (Etkin, 1996). Como construcción social, no opera por la fuerza directa, sino a través de argumentos creíbles, de manera que no puede desactualizarse respecto a la realidad cotidiana, hasta el punto de no explicar nada o sostener injusticias evidentes. La filosofía expresa la identidad de la organización para ocupar un lugar y permitir que la diferencia sea un rasgo respecto al cual sus componentes adhieren o aceptan compartir.

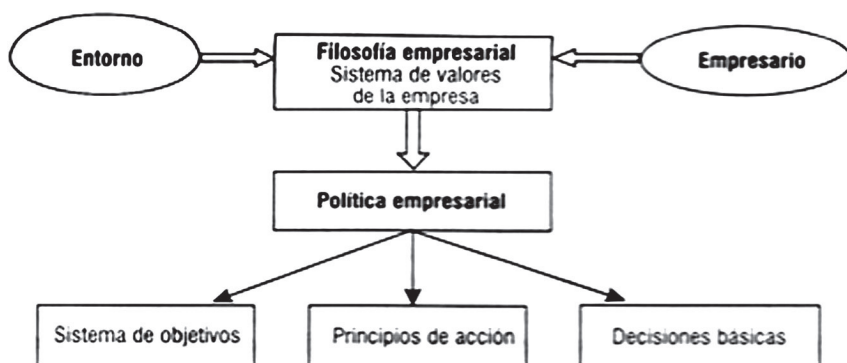
Las ideologías tienen sustento propio de su época de origen, una connotación histórica (como credo o tradiciones) que arrastran en el tiempo. También en ese discurso se hallan rastros de mitos, utopías y otras fantasías grupales. En este sentido, no todo el discurso de la ideología puede construirse a través del razonamiento. En los mensajes se refleja la relación entre los componentes irracionales y racionales que se conjugan en la vida cotidiana de las organizaciones (Etkin, 1996). Es un discurso que se forma con las predicaciones y juicios de valor del empresario o de los administradores. Se expresa como conjunto de abstracciones o teorías sobre qué debe ser considerado real. Obligan a tomar partido y también comprometen a los empresarios y administradores. Su difusión es el resultado de una visión valorativa de la sociedad, considerada bajo dos puntos de vista:

- La realidad.
- La disponibilidad de una visión que permita combinar los factores disponibles para adelantarse en el futuro.

La empresa utiliza la filosofía para articular los valores y la orientación que el empresario quiere impartir a los miembros de la organización, y fundamenta las declaraciones del empresario, las cuales deben inspirar y promover los compromisos con respecto a los valores básicos. Estos valores se constituyen en los juicios de valor, los cuales definen los principios de acción y de identidad; así mismo, se constituyen en el hilo conductor de la organización, establecen el marco de referencia para el desarrollo estratégico y definen el campo de interpelación entre el entorno y la organización y los valores institucionales, tanto desde la perspectiva interna como desde su relación con el entorno. Esto implica que la filosofía empresarial se constituya en el marco de referencia que define el sistema de dirección dando normas para la estructuración de los distintos procesos, de forma que se facilitan los criterios de decisión. En resumen, define la organización. La filosofía empresarial se constituye, así, en la referencia de coordinación, y el espacio dentro del cual tiene que diseñarse y funcionar el proceso administrativo. De esta manera, se le asignan tres dimensiones:

- Dimensión corporativa-institucional: permite la identificación de la institución y se configura como elemento de integración de las personas en el proyecto institucional.
- Dimensión ético-filosófica: define cuál es la Misión de la empresa, genera criterios para la orientación de esfuerzos en una misma dirección.
- Dimensión instrumental de coordinación: legitima las normas de coordinación en la organización, dando flexibilidad y coherencia. Define los instrumentos de dirección, es decir, todo lo que se relaciona con la elección de sistemas de dirección, formas organizacionales, estilo, diseño y elaboración de estrategias.

Figura 3.10 Filosofía empresarial y política empresarial



Fuente: Illera, 2005

3. LA CULTURA Y PERSONALIDAD EMPRESARIAL

La identidad corporativa es el ser de la organización, su esencia, lo que la identifica y diferencia. Tiene dos componentes fundamentales: la cultura empresarial y la personalidad corporativa.

La cultura empresarial es el alma de la identidad corporativa y representa aquello que la organización realmente es en este momento. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy, y todo lo que se relaciona con ello. La segunda de ellas, por su parte, es la “*mente del quiere ser*”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo. Es el conjunto de manifestaciones voluntarias que una organización efectúa para proyectar ante sus públicos una imagen intencional positiva.

La política empresarial determina el comportamiento corporativo, promueve la armonía entre el comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa.

En la identidad corporativa se pueden reconocer claramente dos grandes concepciones: a) el enfoque organizacional, y b) el enfoque del diseño.

El enfoque organizacional es mucho más rico, global e interdisciplinario que la concibe como los rasgos distintivos de una organización a nivel de creencias, valores y atributos. Así, podemos definir a la identidad corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que esta se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características centrales, nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización como corporación. Por perdurables entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretenden mantener en el futuro. Y las características distintivas están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades.

Por su parte, el enfoque del diseño define la identidad corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades (Abratt, 1989). Esta noción vincula la identidad corporativa con lo que se ve de una organización. En el campo de la comunicación, esta se ha redefinido claramente hacia la idea de identidad visual ⁴.

En este enfoque tenemos, por una parte, a aquellos autores (Capriotti, 2007; Capriotti e Iglesias, 2008) que aplican los principios del brand management de productos a la marca corporativa, que representa el nivel de marca más alto y globalizador a escala organizacional. La identidad de una marca (brand identity) refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado. En este sentido, la identidad corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios, que la identifican y distinguen de las demás y servicios a nivel de la organización como un todo. La Identidad Corporativa sería aquella vinculada.

⁴ La identidad visual es el conjunto de los signos gráficos (colores, formas, palabras) que simbolizan la empresa. Es difundida a través de diferentes medios de comunicación (ejemplo: tarjetas de presentación, periódicos, sitio Web). Sirve para diferenciarse de los competidores. La forma más conocida es el logotipo. La identidad visual ocupa, ante todo, una función publicitaria: representa la imagen de su empresa, sus servicios y eventualmente sus valores.

3.1 Cultura organizacional y cultura corporativa

El concepto de cultura empresarial puede desdoblarse en dos términos que suelen ser utilizados como sinónimos en la bibliografía específica, aunque resulta evidente que los tópicos que abarca cada uno, la jerarquía de los problemas a los que aluden y los alcances ideológicos son bastante diferentes: cultura organizacional y cultura corporativa ⁵. En términos de E. Schein (1988), el concepto de cultura debe reservarse al nivel más profundo de las motivaciones sociales, a las presunciones básicas y creencias, a las respuestas que los miembros han aprendido y que comparten con lo cotidiano. Basándose en esta idea, las premisas culturales operan de manera no consciente y definen tanto la visión que la organización tiene de sí misma como de su entorno. Estas presunciones se consideran como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas de adaptación externa e integración interna (cultura organizacional). Schein la define como

[...] un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. El nivel más profundo de *presunciones básicas y creencias* que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de *subsistencia* en su medio externo y ante sus problemas de *integración interna* [...] (1988, p. 24).

Debido a que esas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia (Schein, 1988, p. 25).

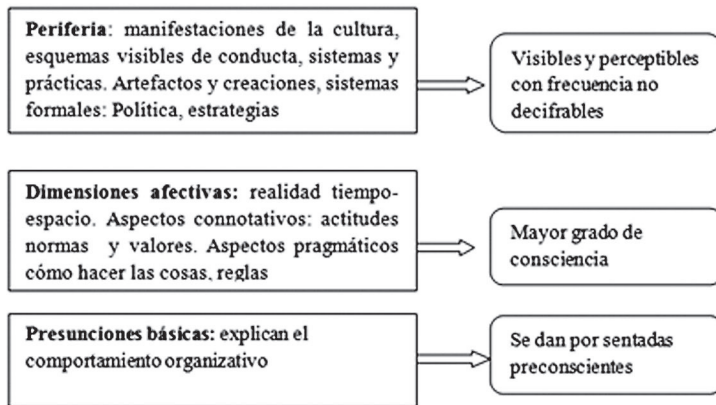
Adicionalmente, Schein señala que en la cultura existen dos niveles: el núcleo, en el que habitan esas presunciones básicas, que son las que realmente pueden explicar

⁵ Cultura corporativa y cultura organizacional. Si por cultura empresarial se entiende la proclividad de hacer negocios o la tendencia a generar o fomentar un espíritu emprendedor en las personas, a grandes rasgos, con cultura corporativa se alude a una clasificación de cómo es la empresa, cuál es su corporate, dónde establece su origen accionario o fundacional y qué implicancias tiene la caracterización realizada con su performance en el mercado. Los autores que utilizan cultura organizacional incluyen un enfoque más humanístico: se habla de creencias, de guías y de marcos para la acción.

los comportamientos organizativos; y la periferia, que es donde se observan las manifestaciones superficiales de la cultura, a partir de las cuales, y de su análisis, podrá descubrirse el verdadero sentido de las citadas presunciones básicas.

La cultura organizacional incluye las dimensiones afectivas y expresivas de la organización. Esta tiene aspectos denotativos (creencias), que señalan cómo son las cosas; aspectos connotativos (actitudes, normas y valores), que señalan cómo las cosas deberían ser; y aspectos pragmáticos, que proporcionan instrucciones o reglas sobre cómo hacer las cosas.

Figura 3.11 Niveles de la cultura organizacional



Fuente Shein (1988) elaboración propia

Los valores y normas son derivados de hipótesis básicas que predominan con respecto a las relaciones internas y con el entorno, y cómo tratar con ellas si se ha de tener éxito. Es decir, interpretan la manera en que la organización debe realizar la adaptación interna y externa.

La cultura organizacional se desarrolla poco a poco, se involucran nuevas personas, nuevos valores, nuevas creencias. También se presentan nuevas fuerzas externas que generan cambios, los cuales tienen que regular su comportamiento

y crear nuevos modelos, es decir, nuevos comportamientos. La organización, por medio de la cultura, busca estabilizar los valores y crear símbolos de referencia, tanto para los empleados como para las personas externas de la organización, que permitan su identificación (Illera, 1996). Según Schein (1988, p. 2), las dos razones principales por las que las culturas se desarrollan en las organizaciones son la adaptación externa e integración interna. Adaptación externa refleja un enfoque evolutivo de la cultura organizacional, y sugiere que las culturas se desarrollan y persisten porque ayudan a una organización para sobrevivir y prosperar.

Según es el tipo de cultura fuerte (valores, mitos, héroes y otros elementos simbólicos, identificados y compartidos por los miembros de la organización). Los valores de la organización reúnen su historia y proyectan su futuro; son el fundamento de su cultura, que permite a cada colaborador expresarse y evolucionar dentro de la organización. Esta cultura fuerte y compartida por todos (o por la mayoría) va más allá de las cuestiones financieras, pero, por encima de todo, es factor preponderante de movilización de energías, y promueve los necesarios cambios con vista al futuro muy próximo.

3.2 La creación de la cultura

Con respecto a la creación de la cultura, de manera tajante y contundente, Schein advierte:

[...] las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y –siempre y cuando sea necesario– la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda [...] lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura [...] (1988, p. 20).

En relación con la labor del líder, Argyris otorga a instancias del propio Schein, una función adicional y principal al respecto: “La tarea principal de un líder en las organizaciones contemporáneas es crear y mantener dicha cultura que

entonces, en especial en las organizaciones maduras, se retroalimenta para modelar los propios supuestos del líder” (Argyris, 1999, p. 7).

El liderazgo empresarial, comercial o político en las organizaciones lucrativas tiene –de forma obvia y esperable– fines dirigidos hacia la rentabilidad y el ejercicio eficiente de la gestión. El tópico del liderazgo y su implicancia en la gestión no solo económica sino cultural. Schein define el liderazgo como “la actitud y la motivación para examinar y administrar la cultura [...]” (Argyris, 1999, p. 7).

La cultura empresarial surge por diferentes impulsos (Schein, 1988):

- a. El proceso histórico de la empresa caracteriza una cultura empresarial acentuando unos valores y desechando otros. La cultura se fortalece con historias, tradiciones y mitos que se desarrollan alrededor de sucesos importantes en el pasado.
- b. La evolución del entorno, el cual no solo genera la cultura sino que condiciona las posibilidades de adaptación y cambio de la empresa del futuro.
- c. La personalidad directiva. Los directivos llegan a la organización con una escala de valores y creencias que buscan en su comportamiento, y que luego se traslada a la organización como un sistema de referencia. Sus valores condicionan y establecen normas de referencia sumidas por las organizaciones, las cuales están permanentemente diseñando la propia cultura empresarial.
- d. La organización de la empresa. Las distintas formas de organización generan culturas diferentes, y en muchos casos contradictorias, que aumentan la capacidad de desarrollo de procesos dinámicos, en especial de adaptación, los cuales dependen de la capacidad competitiva de los mercados y el entorno, así como de la tecnología y de la propia evolución de la empresa de su cultura.

Manifestaciones de la cultura

La cultura de una empresa se manifiesta en:

- La organización.
- La relación hombre-organización.
- La relación organización-entorno.

La organización. La cultura se manifiesta en todo lo consciente al diseño organizacional, tanto en la dirección de la organización como en el proceso mismo. La cultura se refleja de manera particular en la forma de dirigir y realizar los procesos. Todas las organizaciones tienen una cultura; la administración debe reconocerla, analizarla, dirigirla y controlarla. En la gerencia es la dimensión donde más se manifiesta la cultura, particularmente en los sistemas de dirección, estilos de dirección e implementación de estrategias.

La relación hombre-organización. La organización adquiere sentido, unidad y propósito cuando los trabajadores y la dirección están activamente comprometidos en modelar la cultura empresarial, de acuerdo con los principios fundamentales de la organización (Brocka y Brocka, 1994). La organización se convierte en el espacio para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman, de significados comunes, donde se validan los elementos que se vuelven parte de la cultura organizacional. Este proceso se puede desarrollar de dos maneras: de afuera hacia adentro, lo que supone formular metas, establecer recompensas, asignar tareas, establecer castigos, desarrollar métodos, aplicar procedimientos, etc.; y de adentro hacia fuera, lo que hace que todos los miembros de la organización interioricen ciertas normas y valores comunes, y los tomen como base de selección de las pautas de comportamiento correctas. La cultura se refleja en las personas que conforman la organización, en sus valores, en sus actuaciones, en sus comportamientos, y muy particularmente en la forma como se integran.

La relación organización-entorno. La cultura empresarial se refleja de manera clara en las relaciones con el entorno, tanto como asume la competitividad, como

en la forma en la cual asume su rol en la sociedad. La cultura organizacional está definida por la evolución del entorno en el que realiza sus actividades. La capacidad de desarrollar procesos dinámicos es la condición clave de una cultura empresarial. Este proceso depende de las relaciones con las variables macroambientales; políticas económicas, sociales, culturales, físico-bióticas, y también de las relaciones con las variables macroambientales: capacidad competitiva, de los mercados, sectores económicos, oferta y demanda.

Por consiguiente, podemos considerar que el comportamiento de los miembros de la organización depende de manera significativa de la cultura empresarial y del sistema de valores que la define, y este se refleja en todas las áreas de actuación.

De esta manera, podemos considerar que:

- La cultura empresarial puede identificarse y utilizarse como instrumento para el diseño de la estructura organizacional.
- La cultura empresarial tiene que armonizarse con el direccionamiento estratégico.
- El éxito empresarial también está orientado y determinado por la cultura empresarial.

4. CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA

El concepto de cultura corporativa se ensambla simultáneamente con el de identidad, a partir del consenso colectivo, el sentimiento de ser parte de algo mayor o, en definitiva, constituirse en un grupo y diferenciarse de los otros, ya sean el público, otras empresas, el Estado, etc. Este se consolida por medio de los productos y servicios, el comportamiento organizacional y las acciones que acompañan al andamiaje simbólico, y se expresa a partir del modo en que cada organización gestiona un conjunto de factores que pueden ser agrupados en dos conjuntos de variables: macrovariables y generales.

Macrovariables:

- a. **Diseño del entorno.** En este caso, la cultura es subsidiaria del entorno, el cual se constituye como el primer factor de influencia sobre la organización. Así, factores como el entorno institucional, sociopolítico y normativo, cultural, medioambiental, tecnológico o estructural determinan una gran influencia sobre la cultura corporativa.
- b. **Diseño interno.** La cultura puede ser también un instrumento de Política. El conocido aforismo anglosajón *management by cultura* destaca justamente esa potencialidad que tiene la cultura para adaptar, de manera contingente y flexible, la organización de una empresa a las tareas y actividades que debe desarrollar. La cultura expresada como un contexto de significación aparece como factor integrador y de cohesión de los comportamientos individuales, estableciendo los criterios de actuación. Las visiones compartidas en la empresa le dan a la cultura una apariencia y una función armonizadora que se refleja en:
- Estabilización de valores.
 - Orientación estratégica de la empresa.
 - Sus formas de pensamiento y aprendizaje.
 - Las relaciones políticas de poder dentro de la organización.
 - Las formas de influencia y cambio.
 - Los instrumentos de motivación y recompensa.
- c. **Sistema de valores.** La cultura considera a la empresa como un conjunto de personas que asumen comportamientos de acuerdo con normas de valores que identifican sus actuaciones con una determinada orientación (García, 1995).

La cultura corporativa hace parte de la construcción social de la identidad de una organización que hacen sus miembros a partir de las presunciones

básicas y valores compartidos en torno a su ideología corporativa. En la función de cohesión es donde mejor se aprecia el carácter pragmático de la cultura y su eficacia en distintos órdenes del funcionamiento de una organización. Aquí se destaca el sentido de pertenencia al grupo. El mecanismo para establecer el sentido de pertenencia es asumir un conjunto reducido de valores, aportados por un líder carismático, y cultivados a través de rituales y ceremonias por los miembros de la empresa. Los valores que la sostienen aumentan la cohesión de los integrantes con la identidad y el compromiso, crean una fuerte imagen positiva hacia afuera y se aumenta la posibilidad de instalación de esos valores nuevos en la sociedad (Villafañe, 1998). En la función epistemológica, el estudio de la cultura organizacional como fenómeno social se estructura sobre la base de un mecanismo epistemológico, que permite comprender la vida organizativa. Todo ello deriva en la función simbólica, al sintetizar y expresar los valores o ideales y las creencias de los miembros de la organización, y representar esa realidad compleja que es la vida social de un grupo.

- d. **Orientación estratégica de la empresa.** Todo proyecto empresarial requiere de una cultura que favorezca la orientación estratégica y la dinámica cultural interna. La cultura favorece, en este caso, el tipo de organización más idóneo para la satisfacción de sus metas. La función de implicación es una situación de coherencia y compatibilidad entre el sistema de valores y los objetivos de la empresa. La función de adaptación favorece el consenso respecto a la Misión de la empresa, las metas, los medios, los criterios para medir los resultados y las estrategias correctoras. La cultura organizacional es funcional cuando está alineada con la estrategia y conjuntamente con la identidad organizacional. Una cultura organizacional es disfuncional cuando sus convicciones y valores producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente su desempeño.

- e. **Sus formas de pensamiento y aprendizaje.** Una organización empresarial sabia es una organización que tiene como pilar fundamental de su cultura la noción y práctica del aprendizaje continuo. En un mundo de cambio turbulento, las organizaciones deben aprender todavía con mayor rapidez, lo que requiere una cultura de aprendizaje continuo que funcione como “un sistema de aprendizaje perpetuo” (Argyris, 2001, p. 7). Esto se relaciona con la necesidad por parte de las organizaciones empresariales de establecer mecanismos de aprendizaje que posibiliten su desarrollo.

El aprendizaje se da cuando detectamos y corregimos un error. Un error es una discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando implementamos esa acción. Un error es cualquier discordancia entre las intenciones y los resultados (Argyris, 1999, p. 19).

Existe una brecha entre lo que sabemos y lo que actuamos:

Siempre habrá una brecha entre el conocimiento que hemos reunido y el conocimiento que se requiere para actuar en forma efectiva en una situación dada... no podemos partir del supuesto de que otros individuos o grupos van a reaccionar como pensamos que lo harían cuando diseñamos nuestra acción (Argyris, 1999, p. 20).

Es necesario, para codificar la acción efectiva, de modo que se puede repetir cuando sea apropiado. Esto significa que las acciones efectivas no solo están almacenadas como reglas en las cabezas de los actores, sino también que sus requisitos son conocidos, generalmente bajo la forma de políticas y hábitos formales e informales, aprobados por las culturas de las organizaciones. Construir políticas, rutinas y culturas requiere aprender...” (Argyris, 1999, p. 20).

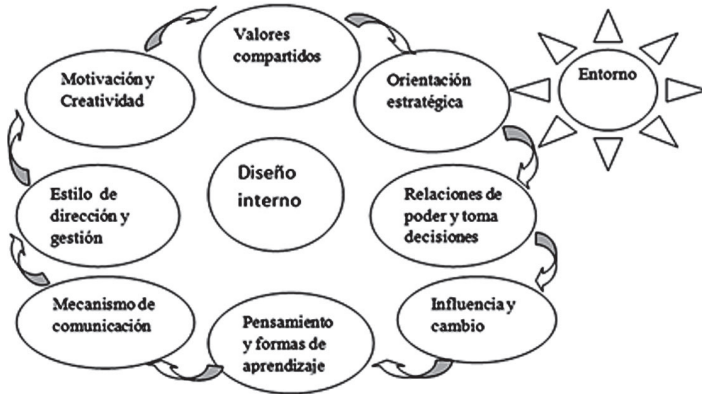
- f. **Las relaciones de poder.** “La política cultural es un conjunto más y menos coherente de objetivos, de medios y de acciones, orientados a modificar los comportamientos según los principios o los criterios explicitados” (De Certau,

2004, p. 158). La acción es la implementación es política. Según Argyris, es la manera en que le damos sentido a la vida, es como “nos mostramos ante los demás y ante nosotros mismos”. La acción está cargada de sentido plausible de ser interpretado y, por otra parte, es la acción de los otros la que habilita el sentido de la nuestra. En cuanto a la legitimación del poder, la cultura actúa como un dispositivo autorregulador. La función política es la que justifica el valor de la organización; refuerza su finalidad y confiere transparencia y sentido al comportamiento y al trabajo de sus miembros. En tanto, la función instrumental es ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización, a través de la manipulación sutil de las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad económica. Es decir, posibilita obtener mayor eficiencia por medio de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar. Es así como la cultura se convierte en un elemento integrador, con una función reguladora, que ejerce un cierto control. Se transforma en la guía informal del comportamiento. Esto permite aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, al indicarles qué es importante y cómo deben hacerse las cosas, y facilitar el compromiso con metas relevantes.

- g. **Las formas de influencia y cambio.** Las empresas presentan un espacio ambiguo entre la libertad y la coerción. La vinculación ontológica entre Misión, Visión, valores, pautas de comunicación, filosofía corporativa y Política, suele presentarse bastante difusa en algunas organizaciones empresariales. Una cultura organizacional se considera funcional cuando contribuye a la integración interna mediante la cohesión de sus miembros y la adaptación a los cambios del entorno. Esto permite comprender lo que la cultura hace para resolver los problemas básicos de un grupo social: la construcción de las relaciones externas para la supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea; la integración de sus procesos internos para afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación (Schein, 1988, p. 64). Mientras que la función adaptativa posibilita un conocimiento común de su problema de supervivencia y orienta su Misión o razón de ser.

- h. Mecanismo de comunicación.** La comunicación y las formas de aprendizaje dentro de la organización son, también, instrumentos que cohesionan.
- i. Estilo de dirección y gestión.** Desde la perspectiva del management, las relaciones conceptuales entre los términos cultura y organización surgirán diferentes enfoques de gestión empresarial, se definirá el contexto en el que se desarrolla la cultura de una organización y la red cultural de la que forma parte. Es necesario establecer las relaciones conceptuales entre los términos cultura y organización, para determinar puntos en común que faciliten el análisis de la cultura corporativa y cómo esta influye en la dirección de una empresa. Sanz de la Tajada (1999, p. 28) dice que el concepto de cultura de la organización deriva de la intersección de dos teorías: de la cultura y de la organización.
- j. Motivación y creatividad.** Una cultura funcional, además, debe proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno. Crea un compromiso colectivo al generar un vínculo entre sus miembros, que va más allá del propio interés personal. Ayuda a fomentar la estabilidad del sistema social y permite a los individuos comprender mejor el entorno. De esta manera, pueden adecuar su comportamiento a lo que se espera de ellos, ya que es la cultura corporativa la que guía y moldea sus actitudes. Es la base del proyecto empresarial y el ámbito de intervención para favorecer la integración de los diferentes grupos. El proceso de la construcción de las culturas –si es que el término puede efectivamente ser elocuente y pertinente– no es volitivo y mucho menos consciente, es decir, que los seres humanos hacen la (su) respectiva cultura sin que se estén dando cuenta de que la hacen ni cómo la hacen, por lo menos en la simultaneidad o contemporaneidad a su propia realización.

Figura 3,12 Elementos constitutivo de la Cultura Corporativa



Fuente: Elaboración propia

4.1 Relaciones conceptuales entre cultura y organización

La teoría de la cultura, unida a la antropología, estudia los problemas de orden social y a la cultura como la base del comportamiento humano. Incluye un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad en un momento específico. El término engloba modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, tradiciones y creencias. A través de la cultura, el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, cuestiona sus realizaciones y busca nuevos significados. En tanto, la teoría de la organización, según la economía, es el marco de análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes corporaciones. Dicho proceso suele estar descentralizado. Estas empresas no dependen solo del objetivo de maximización de ganancias, como lo describiría la economía tradicional, sino también de su estructura organizativa. Las grandes empresas tienen la necesidad de limitarse a obtener beneficios satisfactorios, sin obligación de maximizarlos, debido al compromiso de conjugar los diversos objetivos de las partes que componen la organización. Cuando las decisiones se adoptan de manera colectiva, el proceso suele ser más lento.

Según esta teoría, las organizaciones son instituciones en las que las personas unen sus esfuerzos, realizando tareas complejas, para lograr objetivos comunes. El hecho de trabajar coordinados entre sí para obtener objetivos comunes no impide que busquen objetivos individuales dentro de la organización. Se diferencia del grupo porque en este puede haber dos o más personas trabajando juntas, mientras que en las organizaciones pueden existir dos o más grupos trabajando juntos.

Justo Villafañe (1998, p. 144) ha elaborado modelos de evaluación de la cultura corporativa desde el ámbito de la comunicación organizacional. Considera que la cultura es el inconsciente colectivo de la organización, que se manifiesta explícitamente mediante un conjunto de comportamientos, algunos de los cuales se convierten en valores corporativos. Para él, el proceso de la cultura son valores, presunciones básicas que inducen el comportamiento de las personas en las organizaciones: la cultura es la forma de pensar de la organización.

El proyecto empresarial implica una forma de hacer para las personas. El éxito depende de la armonía entre las formas de pensar y las de hacer.

Las dos claves de la gestión cultural:

- Cómo hacemos las cosas y cómo las deberíamos hacer: ¿qué cultura tenemos y qué cultura necesita nuestro proyecto empresarial?
- Descubrir las razones profundas, a veces poco explícitas, que determinan el comportamiento corporativo.

4.2 Cultura organizacional y estrategia

La cultura corporativa, para Davis (1993), consta de dos componentes, a saber, las creencias guías y las creencias diarias. Las primeras son aquellas pautas rectoras de la organización empresarial, que se desdoblan en externas e internas. Las creencias guías externas se refieren a cómo competir y cómo dirigir el negocio donde se desempeña la empresa; las internas dan cuenta, en cambio, de cómo dirigir y manejar la organización, es decir, la gente. Para aclarar el vínculo estrecho que se establece entre las creencias guías y las creencias diarias, Davis concluye:

“Las creencias guías, en consecuencia, se refieren al modo en que las cosas deben ser hechas y las creencias diarias acerca del modo en que las cosas son hechas” (1993, p. 32). Denota una relevancia mayor hacia las creencias guías, en la medida en que, mientras las diarias son coyunturales, situacionales y circunstanciales, las guías “raramente cambian” (Davis, 1993). Las creencias guías, externas e internas, son las más importantes, de tal forma que, en palabras de Davis, “juntas constituyen las raíces y principios sobre los cuales la compañía se construye”. El vínculo entre estrategia, organización y creencias se define de esta forma: la estrategia procede de las creencias guías. Ellas son las raíces desde las cuales crece la estrategia. Si la estrategia es una declaración de lo que quiere lograr una compañía, y la organización es el modo como la compañía lo logrará, las creencias guías son la declaración de por qué la compañía quiere lograr la estrategia. Y el éxito o el fracaso de la estrategia depende de su adecuación o inadecuación a las creencias diarias (Davis, 1993, p. 32). Lo interesante es que el éxito de la estrategia está ligado a su adecuación a las creencias diarias, que precisamente son las cambiantes, coyunturales y circunstanciales. No queda del todo claro, entonces, a qué se debe esa preferencia por las creencias guías, si, como dice el autor, las diarias “solo son los elementos claves para implementar la estrategia” (Davis, 1993).

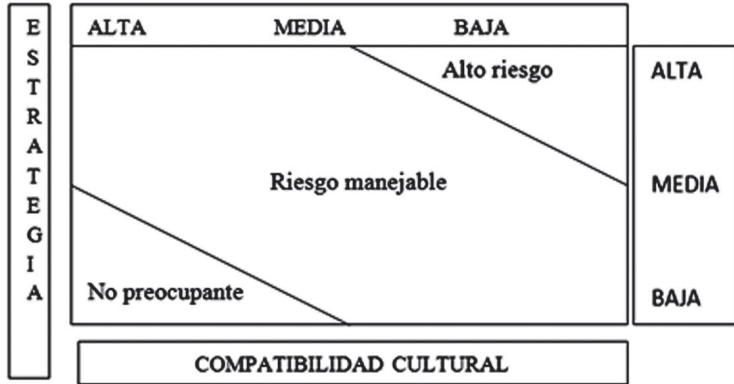
Para diluir esta aparente contradicción, tal vez inconsciente, se incorpora el paradigma de salud, según lo explica Davis en otro párrafo. Cuando la cultura corporativa es saludable, las creencias diarias fluyen a partir de las guías. Ellas son una traducción y una promulgación de los credos básicos. Cuanto más desconectadas están las creencias diarias de las guías, menos saludable es el ambiente de la empresa: “las creencias guías y no las diarias, deberían conducir la estrategia de la firma. Pero si las creencias diarias no conducen la estrategia, las diarias lo harán. Cuando esto sucede, la cola mueve al perro” (Davis, 1993, pp. 32 - 33).

La estrategia y la cultura están expuestas a la pérdida de alineamiento cuando conservan formas de pensar y actuar que fueron positivas en el pasado, pero que podían no haber perdido su eficacia en el presente y en el futuro predecible. Las razones para cambiar una cultura organizacional pueden ser diversas (García y Dolan, 1997, p. 86):

- Razones estratégicas, que consideran el cambio cultural como una oportunidad para aprovechar la penetración en los mercados, desarrollo, diversificación, o tan solo adaptar la cultura para poder sobrevivir en un entorno cambiante.
- Razones de optimización de los sistemas organizativos, para lograr una mejor adaptación a nuevas tecnologías, disminuir costos o implementar proceso de mejora.
- Razones de tipo legal que requieren adaptación a cambios internos: normas de funcionamiento (internacional).
- Razones de carácter ético-sociales, basadas en las creencias y valores más humanistas que de racionalidad técnica o económica, requeridas para fundamentar cambios en procesos por orientación al medioambiente, el mejoramiento de calidad en el trabajo, o mayor respeto a los derechos de los trabajadores y de la comunidad en general. Se sustentan en las actividades socialmente responsables.

El riesgo cultural con las distintas maniobras estratégicas depende de su ubicación en la gráfica 3.13; se presentan los distintos niveles de compatibilización y las formas de pensar en la estrategia que combina: en el eje vertical, la importancia de la maniobra para el éxito de la estrategia; en el eje horizontal, el grado de compatibilización y fortaleza de las pautas culturales; en el segmento inferior izquierdo, están las acciones y maniobras que combinan pautas culturales fuertes y de alta compatibilidad con la estrategia, pero en aspectos de baja importancia y relevancia para el éxito. El riesgo de incompatibilidad es poco preocupante precisamente porque se refiere a acciones poco significativas para la estrategia organizacional. En la zona central, los grados de compatibilidad y alineamiento, con relación a la importancia de las acciones, son aceptables; en el segmento medio, en la zona superior izquierda, el alineamiento es alto respecto a las pautas culturales importantes para la estrategia. La compatibilización disminuye para aspectos relevantes.

Figura 3.13 cultura organizacional y estrategia



Fuente: Davis 1993, pp. 32-34

Tales combinaciones permiten calificar el riesgo de estas acciones o maniobras como manejable. En el segmento superior derecho se incluyen las maniobras que son críticas para la estrategia pero que tienen un grado bajo de compatibilidad con pautas culturales. Si, además, estas pautas culturales son fuertes, existirá un riesgo elevado y debe analizarse la manera de evitar el peligro.

4.3 Cultura corporativa y gestión intercultural internacional

Xibao Zhang (2009) llevó a cabo un estudio empírico de la cultura aparición en la gestión intercultural internacional chino-occidental (SW-ICCM) contexto en China. La información de campo fue recogida mediante entrevistas a los expatriados occidentales y profesionales chinos que trabajaban en este contexto, complementada por la observación no participante y los datos documentales. Los datos fueron analizados a continuación en la moda a tierra para formular teorías sustantivas, temáticas y una teoría formal.

El principal hallazgo de este estudio es que la cognición humana contiene tres componentes, o tres grandes tipos de *normas culturales de comportamiento*, es decir, valores, expectativas y reglas, cada uno de los cuales tiene una relación de mutuo

condicionamiento con el comportamiento. Los tres componentes cognitivos son diferentes en cuanto al alcance y la duración de su formación mutua con el comportamiento. Los valores son normas universales y perdurables de la conducta; las expectativas, por otro lado, son reglas de comportamiento específicas del contexto. Si bien las reglas *ad hoc* se improvisan, las reglas de comportamiento que la mente humana inventa dependen de una ocasión en particular. Además, no tienen por qué ser coherentes, y con frecuencia no lo son entre sí. De hecho, proporcionan un mecanismo amortiguador, por así decirlo, lo que permite a los individuos en contextos SW-ICCM para hacer frente a los conflictos en las prácticas y los valores culturales, y tener en cuenta y adaptarse a los contextos culturales donde la gente de diferentes cultural nacional fondos trabajan juntos a través del tiempo extendido. También proporciona un marco de gran alcance que explica cómo las interacciones de los individuos, en contextos SW-ICCM, dan lugar a nuevas prácticas culturales híbridas caracterizadas por la estabilidad y el cambio.

Una contribución teórica de esta perspectiva es el ajuste por la existencia de inconsistencias entre los tres componentes cognitivos en su condicionamiento mutuo con el comportamiento. Este punto de vista interno de inconsistencia está en marcado contraste con la tradicional hipótesis de consistencia interna explícita o tácitamente sostenida por muchos estudiosos de la cultura. La otra contribución teórica importante, que es consecuencia lógica de la primera, es que considere la cultura como una entidad global que está hecha de una multiplicidad de valores, expectativas y normas *ad hoc*. Esta noción (multiplicidad) de un cultivo a una organización conduce a la clasificación de la cultura a lo largo de su trayectoria de aparición en tipos nacientes, adolescentes y maduros, cada uno de los cuales es distinto en términos del patrón de los tres componentes cognitivos y de comportamiento.

Negociación intercultural

Las empresas que operan en los mercados internacionales han prestado mucha atención a los estudios de mercado, los aspectos legales, fiscales, etc., de los países donde trabajan o quieren trabajar. Pero no se presta mucha atención a los aspectos de barreras culturales, a cómo actúa la gente con la que se van a interrelacionar en otros países.

Autores como Kras (1995), Solomon y Schell (2009), quienes han realizado investigaciones sobre el tema, coinciden en considerar la cultura como un factor determinante en la realización de un negocio, además de considerarla también como un reto al que diversas empresas deben enfrentarse cuando deciden traspasar sus fronteras territoriales.

Asunción-Lande (1988) define la comunicación intercultural como el proceso de interacción simbólica que incluye a individuos y grupos que poseen diferencias culturales reconocidas en las percepciones y formas de conducta, de tal forma que esas variaciones influirán significativamente en la forma y el resultado del encuentro. Los participantes en un encuentro intercultural interactúan apoyándose en suposiciones culturales propias, las cuales actúan como pantallas perceptuales de los mensajes que intercambian. El éxito o el fracaso de la interacción dependerá de la familiaridad de los participantes con los antecedentes del interlocutor, las percepciones de las diferencias que los separan y la reciprocidad del propósito. Dado que nuestras sociedades son cada vez más complejas, una cierta adaptabilidad interpretativa es cada vez más necesaria.

Rodrigo Alsina (2000) indica que para una eficaz comunicación intercultural es necesaria una nueva competencia comunicativa y un cierto conocimiento de la otra cultura. La comunicación interpersonal no es simplemente una comunicación verbal; la comunicación no verbal también tiene una gran importancia. Además, a pesar de que a veces no se considere este aspecto, hay que tener en cuenta la propia cultura. En muchas ocasiones, nuestras comunicaciones están llenas de valores que transmitimos sin ser conscientes de ello. Generalmente, las barreras culturales son de alto impacto en las negociaciones internacionales y pueden generar de manera esquemática cuatro problemas:

- 1) **Aumento de los costos operativos.** Las empresas deben repararse y tomar las medidas adecuadas para atender tres tipos de necesidades, con su correspondiente costo:
 - Información sobre los mercados en los que va a trabajar.

- Asesoramiento para operar dentro de una cultura diferente.
- Formación para preparar e instruir al personal de la empresa.
- Problemas de comunicación.

2) **Dificultades en la comunicación.** Las barreras culturales pueden dificultar la transmisión de mensajes y la interpretación de los mensajes que se reciben.

Se presentan dos niveles de comunicación: el puramente lingüístico, es decir el nivel primario de comunicación, que implica la simple comprensión del lenguaje de la otra parte; y el diferente dominio de la lengua a través de la que se comunica (generalmente el inglés). La forma en que se utiliza en los países es un factor que puede crear problemas de entendimiento o malentendidos.

En otros casos no se utiliza la lengua común (inglés), porque se recurre a un intérprete. Aquí también pueden surgir diferentes problemas de comprensión.

La comunicación indirecta es la que se manifiesta de forma no verbal, a través de gestos, silencios, acciones determinadas que, en un principio, pueden parecer inocuas, pero que encierran un significado.

La comunicación no verbal puede ser activa o pasiva. La activa incluye elementos que el negociador puede controlar de forma consciente y planeada, mientras que la pasiva es una comunicación interpersonal y puede ser definida como la percepción de signos o de la tradición y las costumbres. En la comunicación pasiva, los principales elementos son: movimientos de las manos, cabeza, forma de sentarse, etc., la apariencia, ropa, complementos, mirada, contactos visuales, contacto personal, apretón de manos, la dicción (volumen de voz y entonación), etc.

El aspecto más relevante en la comunicación, y particularmente en los procesos de negociación, es la comunicación implícita y explícita. En países como Estados Unidos, por ejemplo, las personas están acostumbradas a decir lo que piensa de

Cuadro 3.1 Diferencias culturales en la comunicación indirecta

Saludos	El apretón de manos es la manera generalizada de saludo en la mayoría de los países. En España suelen dar dos besos en las mejillas a las personas que ya conocen. En Japón se acostumbra hacer la reverencia; el grado de inclinación indica el estatus que se concede a la otra parte.
Sonrisas	Filipinos, tailandeses, malayos sonríen continuamente. Los indonesios sonríen antes de dar una mala noticia. Los japoneses se ríen para dar salida a situaciones de incertidumbre, vergüenza, tensión o pena.
Miradas	Los británicos suelen mirar a la otra parte después de iniciar la conversación, o para indicar que es hora de su turno de hablar. En México o Japón la mirada directa se considera un gesto agresivo y una falta de respeto.
Contacto físico	En las culturas latinas, el contacto físico (abrazo) se produce entre las personas del mismo nivel social y que han desarrollado una relación personal. Los árabes y los rusos son los más propensos al contacto físico; el abrazo, el tocado del hombro. Los rusos, los besos y abrazos.
Gestos	En los países árabes no se deben pasar objetos con la mano izquierda, pues se considera la mano impura. Los griegos y los búlgaros inclinan la cabeza hacia delante para decir que no. Los indúes mueven la cabeza de un lado al otro para decir que sí.
Posiciones	Para los europeos del norte y los asiáticos la postura correcta es sentarse erguido con los pies juntos sobre el suelo. En muchos países asiáticos cruzar las piernas está mal visto. Los norteamericanos prefieren mostrarse más informales en las reuniones, y adoptan posiciones cómodas y relajadas.

Fuente: Llamazares (2009)

foma explícita, clara, sin ambigüedades. Las personas dicen lo que piensan. En países como los asiáticos, la gente está acostumbrada a un lenguaje menos claro, mucho más implícito.

3) Diferencias de enfoques de la cultura sobre temas de comportamiento.

Una de las diferencias más importantes entre Oriente y Occidente es la relativa al individualismo y la comunidad. En Occidente se acepta la

responsabilidad individual, mientras que en Japón o China, países confucionistas, se da prioridad a la pertenencia al grupo, con énfasis en la necesidad de mantener la armonía del grupo y la sociedad, y esto afecta la manera en que negocian y se comunican. De igual manera, las sociedades más colectivistas, como las orientales, dan mucha importancia a no perder la cara y no hacer que la pierda nuestro interlocutor. Aquí entra en juego el honor personal, que tiene connotaciones muy diferentes para los occidentales. Estas sociedades dan mucha importancia a las relaciones personales y nunca se entra a negociar directamente; mientras que sociedades individualistas, como las anglosajonas, van al grano. Por tanto, la comunicación directa, típicamente anglosajona, puede resultar brusca para un oriental que acostumbra a utilizar un lenguaje más indirecto y menos franco. Hay que estar preparado para entender realmente. Igualmente, los anglosajones hacen gala de un humor muy particular; los chistes son prácticamente obligatorios. En otras culturas, cometeríamos un error garrafal si hicieramos un chiste.

Cuadro 3.2 Técnicas de negociación de chinos y japoneses

Negociadores japones	Negociadores chinos
• Son impasibles: las emociones no deben mostrarse. • Exigen la perfección: ausencia de errores, defectos, retrasos, etc. • Valoran el beneficio total del negocio o relación comercial. • Son muy corteses en las negociaciones. Utilizan el silencio. • Consideran que establecer relaciones personales duraderas es más importante que la firma de un contrato. • Del precio valoran, sobre todo, la calidad y la fiabilidad.	• Son variables: pasan del entusiasmo a posiciones defensivas. • Necesitan obtener un beneficio económico en cada transacción. • Exigen muchas concesiones sobre las primeras propuestas. • Son más agresivos. • Son los negociadores que más preguntan. Los contactos personales (Guan Xi) son esenciales para hacer negocios. • Negocian el precio por encima de cualquiera otra consideración.

Fuente: Marion (2006)

En la comunicación implícita, por tanto, el contexto es muy importante: una buena parte de la información está contenida en el contexto, mientras que una parte relativamente menor está en la parte explícita y transmitida en el mensaje. En un marco de comunicación de bajo contexto, la mayor información está contenida en el mensaje explícito. Es decir, en culturas de bajo contexto, el mensaje se transmite básicamente a través de las palabras. En las culturas de alto contexto, solo una parte del mensaje se transmite en palabras, y una parte significativa es implícita. Actuaciones inadecuadas pueden resultar molestas u ofensivas a la otra parte, y por ello pueden tener un efecto negativo en las negociaciones.

Al antropólogo Edward Hall (1976) define dos tipos de culturas en función del contexto. Las culturas de contexto alto (o de *high context*) se caracterizan por la presencia de elementos contextuales que ayudan a la gente a entender las reglas. Las palabras pierden importancia en beneficio del contexto. En estas culturas se usan menos los documentos legales; la palabra es determinante, y esto hace que las negociaciones sean mucho más lentas. La posición social (*status*) es determinante, al igual que el conocimiento sobre esta. Japón, gran parte de Asia, África, países árabes, y en general Hispanoamérica, son ejemplos de estas culturas. En estos países, pues, las negociaciones son mucho más lentas dado que, antes de acordar algo, es preciso establecer una relación personal que asegure una confianza entre las partes. De esta forma, las culturas de *high context* (CCA) desarrollan muy poco contenido verbal explícito, dando siempre más relevancia a los aspectos no verbales de la comunicación, así como a la subjetivación de esta. Los estilos utilizados en la comunicación son más directos, se promueve la cooperación y participación, fomentando la armonía del grupo. En este ámbito, suelen tenerse en cuenta los sentimientos y la intuición, tanto como la lealtad, la confianza y el respeto para con el grupo. Cabe añadir que esto puede ser confuso para aquellas personas que no entienden las normas *no escritas* de la cultura.

Contrariamente, las culturas de contexto bajo (o de *low context*) tienen como característica principal que basan la comunicación en el lenguaje verbal, dando gran importancia a la lógica y el razonamiento verbal de cada miembro. De esta forma, se favorece una separación entre el tema y la persona. Suele utilizarse el estilo

de comunicación directo; preguntar directamente y eludir así ambigüedades. En cuanto a la negociación entre los miembros, se gestiona de manera lineal lógica y siempre de manera posterior a un análisis. Así, en las culturas de *low context* (CCB) pocas normas se toman como sabidas, lo que significa que es una cultura que precisa de más explicaciones y que, por lo tanto, genera menos posibilidad de malentendidos. En este tipo de culturas las palabras transmiten la mayor parte de la información. Los documentos legales se consideran indispensables y los detalles en los negocios se analizan rápidamente. Europa (principalmente en los países anglosajones) y los Estados Unidos son ejemplos de este tipo de culturas en las que no predominan los factores contextuales en la comunicación.

Cuadro 3.3. Culturas de alto contexto y bajo contexto

Alto contexto	Bajo contexto
• Las relaciones son duraderas y estrechas • La comunicación es rápida, eficiente y económica, ya que se comunica una enorme cantidad de información rutinaria.	• Las relaciones entre individuos son relativamente cortas. Las relaciones personales estrechas son muy valoradas. • Los mensajes deben ser explícitos, al suponerse una menor capacidad para extraer significados del contexto de la comunicación.
• Se usa una amplia gama de expresiones. • Las personas en situaciones de autoridad son directamente responsables de las acciones de los subordinados. • La lealtad es muy valorada. • Muchos acuerdos son verbales y sujetos a ulterior modificación. • Se establece una gran diferencia entre los miembros del grupo y los que no forman parte de él. Los extranjeros tienen gran dificultad para penetrar el grupo. • La empresa familiar tipo clan es la estructura comercial predominante. • Los patrones culturales son rígidos y sólidamente establecidos. Cambian con dificultad.	• La autoridad está más diluida y es más difícil asignar responsabilidades. • Los acuerdos se plasman en rígidos contratos escritos. Se confía en que el sistema legal resuelva las disputas. • Las diferencias entre miembros cercanos y extraños son menores. Es relativamente fácil establecer contactos. • La sociedad anónima de gran tamaño y estilo burocrático es el tipo de organización económica más característica y la que proporciona el mayor número de empleos. • Ciertos valores culturales pueden cambiar en un plazo no muy largo.

Fuente: López (2003)

Nos referimos a situaciones en que un determinado comportamiento provoca malestar o disgusto en personas de la otra parte con las que se está negociando, y se puede generar una situación de rechazo, con sus consecuencias para la negociación.

Por ejemplo, uno de los temas a los que siempre hay que prestar atención en relaciones con personas de sociedades de raíz confuciana (China, Japón) es el respecto al protocolo. Si en una reunión o en una comida hay una persona que considera que no está sentada en el lugar que le corresponde de acuerdo al protocolo, puede sentirse molesta y ello puede originar animadversión hacia nosotros. La persona ofendida puede inclinarse en las negociaciones a favor de nuestros competidores.

En China los banquetes son habituales; por lo tanto, debe resolverse el problema de cómo sentar a los representantes de China. La forma de sentarlos a la mesa debe reconocer la jerarquía de los participantes.

- 4) **Fusiones y liderazgo cultural.** Uno de los mayores obstáculos en el camino de la fusión de las dos organizaciones es la cultura organizativa. Cada organización tiene su propia cultura y más a menudo, cuando se juntan, estas culturas chocan. Cuando las fusiones fracasan, empleados apuntan a cuestiones como la identidad, los problemas de comunicación, problemas de recursos humanos, los enfrentamientos de ego, y los conflictos entre grupos, que todos caen bajo la categoría de diferencias culturales.

Una forma de combatir estas dificultades es a través del liderazgo cultural. Líderes de la organización también deben ser líderes culturales y ayudar a facilitar el cambio de las dos culturas antiguas en la nueva. Esto se hace mediante la innovación cultural, seguida de mantenimiento cultural.

La innovación cultural incluye:

- Crear una nueva cultura: el reconocimiento de las diferencias culturales del pasado y establecer expectativas realistas para el cambio.

- Cambiar la cultura: el debilitamiento y la sustitución de las antiguas culturas.

El mantenimiento cultural incluye:

- La integración de la nueva cultura: la conciliación de las diferencias entre las antiguas culturas y la nueva.
- Incorporación de la nueva cultura: establecer, afirmar y mantener la nueva cultura.

4.4 La cultura de la percepción social

El pensamiento ortodoxo en filosofía de la mente, psicología y ciencias cognitivas y del comportamiento en general durante los últimos tiempos ha sido ver la mente/cerebro como un computador o unidad de procesamiento central, con una serie de reglas que operan sobre nuestros estados mentales y su contenido (símbolos), aislados del contexto y, por supuesto, de la cultura.

Los seres humanos somos entidades biológicas compuestas por células, órganos, hormonas y neuronas en nuestro sistema nervioso, pero también somos entidades culturales porque actuamos en un medio sociocultural que modificamos, pero que también nos modifica simultáneamente a nosotros.

Una nueva corriente dentro de las ciencias cognitivas, la cognición situada o encarnada, ve a los organismos biológicos como entidades dinámicas cuyos estados cognitivos crean bucles de interacción⁶ con el entorno, con múltiples direcciones de relación cerebro/entorno/cuerpo. La aproximación ecológica de la visión o percepción estudiada por Freeman, Rulea y Ambady (2009), psicólogos del Departamento de Psicología de la Universidad de Tufts en EE., muestra cómo hay una relación entre organismo-entorno, por la cual el organismo siempre percibe aquello que le ofrece la mayor propensión, posibilidad, oportunidad (*affordances*) para él. La influencia de procesos y fenómenos culturales se da en cuatro dimensiones sobre las que el sistema perceptual visual trabaja dentro de lo que se llama neurociencia cultural de la percepción social (Freeman *et al.*, 2009).

6 Puede aumentar o disminuir la señal o actividad de salida, está presente en muchos sistemas naturales y humanos. Generalmente es bipolar; es decir, positivo y negativo, según las condiciones medioambientales que, por su diversidad, producen respuestas sinérgicas y antagónicas como respuesta adaptativa de cualquier sistema.

- a. Percepción no-social: culturas que difieren en sus estructuras y organización, como la occidental y asiática influyen en la cognición. Los occidentales son más individualistas y los asiáticos más colectivistas, y esto se refleja en patrones de pensamiento y cognición. El pensamiento del occidental es más analítico mientras que el del asiático es más interdependiente. Cuando esto es referenciado con tareas perceptuales visuales, los occidentales son mejores en describir y percibir detalles específicos de los estímulos visuales, mientras que los asiáticos se centran más en percibir el estímulo visual en relación con el contexto global.
- b. La percepción de otros como personas: dentro del mundo visual no hay otra categoría más importante que la percepción de aquellos que son como nosotros: las personas. La cultura influye en cómo vemos a otras personas en función de su raza, género, estatus socioeconómico, etc.
- c. La percepción de las emociones: las expresiones faciales son uno de los estímulos más importantes para capturar la atención porque muestran la disposición de alguien y sus estados emocionales axial como información del entorno. Numerosos estudios han mostrado cómo las emociones de miembros de una sola cultura se reconocen con mayor facilidad que las emociones de miembros de otras. Expresiones faciales de miedo activan bilateralmente la amígdala cuando se ven emociones en miembros de la propia cultura, en comparación a expresiones faciales de miedo de alguien no perteneciente a la misma cultura.
- d. La percepción y evaluación del grupo: además de ver las expresiones faciales de la emoción, también vemos la posición relativa de alguien dentro del grupo (jerarquía), y su estatus de subordinado o dominante a través de sutiles pistas expresadas con el cuerpo. Aunque estas pistas son discriminadas de igual forma por todo el mundo, es cierto que la cultura americana, individualista, y premia a quienes ascienden en la jerarquía social tienen una mayor sensibilidad a percibir signos de dominancia.

En conclusión, percibir en otros actitudes de dominancia y/o subordinación, expresadas corporalmente (comunicación no verbal), activa regiones como el núcleo caudado y la corteza media prefrontal. Estos pueden ser considerados como valores recompensas, según la cultura, y el grado de activación de estas áreas predice la tendencia a mostrar tales conductas en las personas.

La neurociencia cultural, y dentro de esta el área de la neurociencia cultural de la percepción social, puede ofrecer grandes respuestas sobre la naturaleza dinámica de la percepción e interacción de las personas.

4.5 Política empresarial y principios de una nueva cultura

La política empresarial frente al cambio debe dar nuevas perspectivas, una orientación hacia determinados criterios de acción. Debe crear un campo de fuerza positivo entre la autonomía de la empresa y la dependencia mutua con la fuerza de trabajo, es decir, debe establecer una sinergia, o efectos positivos de acción combinada. Esto se puede lograr poniendo énfasis en la libertad de acción, estimulando la cooperación entre los distintos órganos afines y entre las personas.

Requiere una nueva cultura y una nueva estrategia. La cultura empresarial sintetiza valores de la organización que les dan sentido de identidad a sus miembros y les fijan normas de comportamiento. La cultura provee fundamentos para:

- Desarrollar el proceso de toma de decisiones.
- Resolver conflictos dentro de las organizaciones.
- Lograr una alta motivación.

Sin embargo, las organizaciones reaccionan lentamente al cambio porque necesitan transformar previamente la cultura: se necesitan nuevas actitudes, nuevos valores, nuevas creencias para ajustarse a las nuevas condiciones.

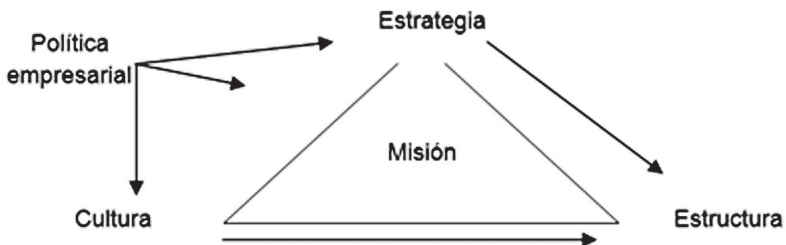
El entorno actúa sobre la empresa ampliando la complejidad de los problemas, haciendo más dinámica su acción. Esto determina que se involucre la gente y se

modifiquen patrones de comportamiento y actitudes. A su vez, esto demanda un cambio en la cultura, lo que lleva a modificar las estrategias y la dirección.

La nueva estrategia pone en ajuste a la empresa a las nuevas circunstancias. Desde el punto de vista de la dirección, hay una constante interrelación entre estrategia, cultura y estructura. Estos tres elementos configuran un triángulo directivo que debe ser internamente consistente y mantenerse en constante equilibrio con el entorno (Wisensena, 1994). En el centro del triángulo, se encuentra la Misión, la cual es el resultado del propósito, valores, filosofía y visión empresarial. El dinamismo del entorno modifica el equilibrio del triángulo, hace necesario el desarrollo de un proceso de cambio, generado por la política empresarial, para devolver el equilibrio con el entorno.

Cuando se desarrolla una Visión, se generan valores adicionales o sustantivos dentro de la organización que responden a esta Visión. Los valores permitirán el surgimiento de los objetivos, los cuales influirán sobre los comportamientos y actitudes del personal, los que, a su vez, determinarán el ambiente y la identidad corporativa. De esta manera, podemos considerar que la cultura no solo influye sobre las actividades y el comportamiento, sino también altera valores y afecta las consecuencias de la actividad organizacional: estrategias, acciones y resultados. Los cambios llevan a la revisión de los valores empresariales existentes. Algunos tendrán que modificarse, otros desaparecerán para permitir la supervivencia de la organización. Las estrategias del cambio llevan siempre consigo replanteamientos de la cultura empresarial.

Figura 3.14 El triángulo estratégico



Fuente Illera L.E. 2005

Toda organización pasa por varias etapas de equilibrio visión-cultura que, combinadas, forman su rumbo evolutivo (Van-der-Erve, 1990).

La primera etapa es la supervivencia. En esta la Visión y la cultura de la organización son de tipo específico, encaminadas a conservar y a prolongar la probabilidad de la vida de la organización. La Visión y la cultura tienden a ser reactivas. En esta etapa se refleja el instinto de conservación.

La segunda etapa es la de crecimiento. La empresa se enfrenta a las demandas del entorno, y, disponiendo de los recursos adecuados, actúa proactivamente en el desarrollo. En esta fase se necesitan la Visión y la cultura, y se presenta la necesidad de equilibrio entre ambas.

La tercera etapa es la de estabilización. Las organizaciones están en capacidad de darle forma a su entorno, de desarrollar una conciencia de creación. La etapa puede superarse mediante el refinamiento de destrezas gerenciales desarrolladas como la Visión y la optimización de valores y de cultura.

La cuarta etapa es la de creación. La organización demuestra un control adecuado del futuro y es propicia para las creaciones de cualquier tipo. Se llega a la etapa en la cual pueden surgir visiones, revoluciones que se plasman en la realidad de una cultura muy sensible y optimizante.

La política empresarial se debe involucrar en la cultura de la excelencia. Esto significa destacarse, buscar la perfección, tratar de ser los mejores en su trabajo, superarse y dar lo mejor de sí mismo, de elevar al máximo la calidad de la producción y no cometer errores (cero defectos). En un medio competitivo, nos dirían que la excelencia, la eficacia y la calidad deberían ser los valores más altos que guían los actos de los integrantes de una organización. La excelencia, como valor, incorpora la cultura de la organización como una demanda ética, como uno debe ser. En el dominio de las actividades económicas, la excelencia es algo más que la búsqueda del perfeccionamiento personal. Es la condición para intentar la conquista del mercado, satisfacer nuevas demandas de los clientes y el

cambio permanente en la tecnología, y se articula con la estrategia comercial de la empresa. La superación personal o autoexigencia es un mecanismo para hacer carrera y escalar posiciones en lo interno. Es un entrenamiento para vencer los competidores externos siguiendo la lógica de la guerra económica. El discurso competitivo enseña que la organización debe sobrevivir. En este contexto, vemos la excelencia como una posibilidad o como una muestra de congruencia. A pesar de su ambigüedad, la excelencia está en camino de convertirse en mito, porque las organizaciones buscan la identificación de sus integrantes más allá del simple contrato laboral; esto significa que se unan detrás de un proyecto, de un ideal colectivo, recibiendo a cambio seguridad y reconocimiento.

La ideología competitiva *ganar o ganar* es muy exigente y genera tensiones entre los miembros de la organización. El sistema les demanda que se sometan permanentemente al desafío competitivo. La excelencia se convierte así en un valor absoluto, algo que está por encima de los objetivos. Estos se ligan con el aumento de la competitividad o la productividad y se vuelven coherentes en todos los aspectos con las organizaciones que se encuentran en la lucha económica.

La política empresarial de muchas organizaciones establece como condición de desempeño la búsqueda de la excelencia. Se trata de uno de los principios importantes. Este aspecto podría ser adecuado si con el tiempo no se buscara elevarla a calidad de mito, porque en estas condiciones termina siendo un condicionante muy severo para todos los miembros de la organización. Como lo manifiesta Etkin (1993), “las ideas sobre perfección y calidad en las empresas, cuando se toman como una exigencia absoluta, son una sobredosis de productividad y llevan a la cultura de la amistad”. Esto no quiere decir que no sea benéfico el uso de la excelencia como valor organizacional; el problema se presenta cuando se excede en su dosis.

Principios de una nueva cultura de empresa

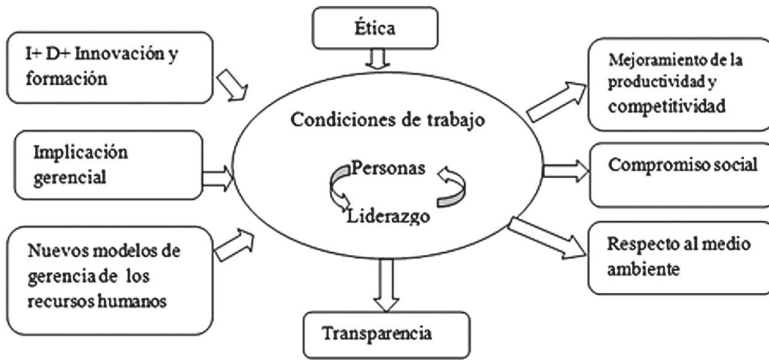
La necesidad de desarrollar en la empresa una nueva cultura viene estipulada por cuatro factores determinantes:

- Las notorias pérdidas de productividad y competitividad en nuestro país, incluso dentro del contexto mundial. Tales pérdidas están correlacionadas con el bajo nivel de innovación y formación en la empresa.
- Los graves desequilibrios sociales y medioambientales del planeta, cuya solución requiere ineludiblemente la implicación del mundo empresarial.
- Los niveles de insatisfacción de los trabajadores y el crecimiento de los riesgos emergentes psicosociales –entre los que destaca el estrés–, junto a una organización del trabajo anclada a viejos modelos, una de cuyas muestras es también la alta siniestralidad.
- La mayor conciencia ética y de responsabilidad ecológica y comunitaria.

Para enfrentar esa problemática es necesaria una nueva cultura de empresa, que permita un sistema abierto y dinámico en su proceso productivo.

Dirección y liderazgo basado en valores. Se requieren conocimientos, habilidades e instrumentos de gestión basados en el diálogo y la confianza mutua con todos los interlocutores con los que la empresa interactúa: trabajadores, clientes, proveedores, y el propio entorno social. La importancia de los valores radica en que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, crean un sentido de identidad del personal con la organización.

Las personas, el principal valor. El valor de las personas no está solo en ellas mismas, sino en su capacidad en contribuir a la generación del capital intelectual y emocional, que aglutina a la mayoría de los valores intangibles citados. Estos son alcanzables si los miembros de la organización son considerados objetivo empresarial, tienen la competencia necesaria y se sienten importantes en la misma por sus cometidos, por el significado de su trabajo y por los resultados que la empresa ofrece. De ahí el valor trascendente de una adecuada integración de la prevención en un proyecto de mejora continua en todos los ámbitos de la empresa.

Figura 3.15 La dinámica y la nueva cultura empresarial

Fuente: Elaboración propia

Ética empresarial y transparencia. En una época de incertidumbre económica, las empresas y las administraciones deben sentar las bases para la confianza y la estabilidad. Esto solo es posible observando comportamientos y conductas íntegras y ejemplares. En el actual contexto internacional de los negocios, y enfrascados como estamos en una profunda crisis económica, el reto de generar confianza y credibilidad es un elemento clave para garantizar un crecimiento sostenible. Las empresas que cuentan con una sólida cultura ética se caracterizan por mantener una actitud proactiva, asumiendo sus responsabilidades y transmitiendo a la sociedad su compromiso con valores. Los principios éticos, de manera realista y objetiva, deben comprometer y orientar el desarrollo y la búsqueda de la excelencia humana, y también de las organizaciones. Solo una empresa ética, es decir regida por el principio de la transparencia, logrará una sólida implantación en un mercado cada vez más global: “la empresa ética es la empresa del futuro por razones de dignidad humana, de lógica empresarial en la globalización y de extensión del conocimiento” (Ráfols, 2002).

Una ética basada en el principio de transparencia actúa a un doble nivel. Responsabilidad, autoridades y relaciones han de ser transparentes, pero además hay que tener en cuenta que el principio de transparencia exige tener claro quiénes son

las partes interesadas, estas pueden ser internas (los que trabajan en la empresa), externas (consumidores, proveedores, accionistas, financieros y comunidad local, entre otras), o simplemente, ausentes (generaciones futuras a quienes la actividad presente de la organización puede producir alguna carga) (Ráfols, 2002).

La transparencia también implica que la información esté disponible sin trabas o requisitos, que sea comprensiva al incluir todos los elementos relevantes, que sea confiable y de calidad, y que permita una contribución al diseño de políticas, tanto como a dar certidumbre y confianza a las organizaciones (Ráfols, 2002).

Atención a las condiciones de trabajo. Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, y por ello deben asegurarse unas condiciones de trabajo seguras y saludables. La satisfacción en el trabajo, como uno de los objetivos de una política acertada en este campo, debería ser uno de los resultados a alcanzar, así como el conseguir complementariamente un buen clima laboral. De esta manera, la atención a las condiciones de trabajo se convierte en condición indispensable para la implicación de las personas en los objetivos empresariales. Las personas y, con ellas, sus condiciones.

Innovación y mejora continua. La necesidad de adaptación de la empresa a los continuos cambios y exigencias requiere desarrollar plenamente su capacidad innovadora en todos los ámbitos. Los recursos a la investigación y desarrollo en la empresa son esenciales, pero deben integrar también la innovación (I+ D+ i). La innovación tecnológica para aprovechar las mejores tecnologías disponibles, adecuándose a las capacidades de las personas, ha de complementarse con la aportación y creatividad continuada de todos los miembros de la empresa. Ello solo es posible si las personas actúan en un marco de libertad y en un clima laboral saludable, basado en la confianza.

Participación y trabajo en equipo. La participación de los trabajadores es fundamental en la buena marcha de una organización. El trabajo en equipo entre personas competentes favorece el aprendizaje continuo de todos sus miembros, el hallazgo continuado de las mejores maneras de hacer las cosas y organizarse,

la interiorización del proceso y de los conocimientos (capital estructural), y el autocontrol de la calidad del trabajo realizado.

Formación continua. La formación es el instrumento fundamental para que las personas mejoren aptitudes y actitudes en el trabajo, y es esencial en los procesos de cambio. Con ello, las personas podrán aportar lo mejor de sus capacidades y se estará contribuyendo a asegurar su *empleabilidad*, necesaria tanto para ellas como para la propia sociedad. La formación debe abarcar todos los niveles de la empresa. La formación en habilidades directivas a todo el personal con mando es vital, como lo es la de los trabajadores en las actividades preventivas en las que debe estar prevista su participación. En pocas palabras, la organización debería estar en continuo aprendizaje.

Calidad integral de productos, servicios y procesos. El concepto de calidad integra no solo la calidad del producto, sino también su precio justo, el plazo de respuesta previsto y servicios asociados, y también las condiciones en que estos han sido realizados. El consumidor desea saber cómo se consigue el producto que adquiere, y no está dispuesto a estar cerca de organizaciones que incumplen derechos o valores universales. La calidad del proceso productivo es esencial para alcanzar los resultados esperados, y por tanto debe generarse valor en todas sus etapas. Debería prevalecer siempre la gestión por procesos frente a la gestión por funciones, rompiendo las barreras interdepartamentales y facilitando la cooperación. Es vital la generación constante de un alto valor añadido para hacer frente a la batalla perdida de reducción de costes salariales ante las economías emergentes. La innovación lo hace posible.

Respeto al medioambiente. Las exigencias del marco reglamentario obligan a evitar y controlar la contaminación y la generación de residuos incontrolados. Pero ello no es suficiente ante las necesidades medioambientales de supervivencia de la humanidad y el desarrollo sostenible del planeta. Son necesarios esfuerzos notorios para el uso racional de las fuentes energéticas y el empleo de energías renovables, la implantación de una nueva cultura del agua como bien escaso, y la minimización de los residuos, de manera que se facilite su aprovechamiento o reutilización.

Compromiso con la sociedad. La sociedad exige que la empresa sea responsable, lo que representa cumplir con la totalidad de los puntos anteriores, y dar además respuesta, en función de sus posibilidades, a las necesidades sociales del medio del que forma parte. En las sociedades democráticas cada vez será más exigible el compromiso de las organizaciones con la sociedad, incluso en algunos aspectos será condición indispensable para permitir su crecimiento.

4.6 La personalidad corporativa y creación de marca

La situación actual en la mayoría de los mercados o sectores de actividad se caracteriza por la existencia de una multitud de productos y servicios, la participación de una gran cantidad de actores, una cantidad de información imposible de procesar (cada vez mayor con el acceso masivo a Internet), y una sociedad cada vez más exigente. En este contexto, se produce una creciente dificultad en los individuos para identificar, diferenciar y recordar los productos, servicios, actividades u organizaciones existentes. Como consecuencia de ello, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios, y de la organización en sí misma), y comunicarla adecuadamente a su público. Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de *branding*, (“crear marca”). En este sentido, el concepto de *branding* no se limita solo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción de gestión de los atributos de identidad. Así, el *branding* puede desarrollarse a diferentes niveles, según se estén gestionando los atributos de identidad de un producto/servicio de una organización, de un sector de actividad, o de un área geográfica (a nivel de ciudad, región o país). Esta diferenciación no establece niveles de importancia o jerarquía, sino que, más bien, plantea una estructura de integración de los diferentes niveles de actividad, desde lo sencillo (un producto) hasta lo complejo (un país).

Toda organización necesita tener una personalidad propia, esto es, un conjunto de características que la distingan, que permitan reconocerla y diferenciarla de las

demás. Estos atributos específicos de cada institución configuran su identidad, la cual se concreta en dos cualidades definitorias (Sanz de la Tajada, 1994, p. 41):

- **Rasgos físicos.** Incorporan los elementos icónico-visuales como signo de identidad válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. Los dos aspectos básicos de la identidad física de una entidad incluyen una forma simbólica –la marca/imagotipo– y una forma verbal –logotipo.
- **Rasgos culturales.** Aportan los elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la organización. Es decir, la personalidad (identidad) cultural de la institución se concibe como la manifestación, en forma codificada, de la cultura latente de la empresa.

De la conjunción de ambos surgirá una concepción integral de la identidad corporativa, un proyecto global que habrá de ocuparse tanto de la imagen externa que proyecta, como de la interna, y de las pautas que delimitarán una filosofía y un estilo laboral (administración, recursos humanos, dirección, etc.) dentro de la entidad.

La imagen corporativa como estructura mental cognitiva

A la hora de describir las formas de comunicación de una institución son frecuentemente empleados los términos de imagen e identidad corporativos. Pese a que en ocasiones los significados de ambos conceptos se utilizan como sinónimos, la idea comúnmente aceptada recoge la consideración de imagen como “retrato de una organización según es percibida por los públicos objetivo”; y la de identidad como “forma en que una empresa se presenta a los públicos objetivo”. El hecho de que los dos vocablos a menudo se empleen erróneamente como sinónimos, parte de la consideración inicial de *identidad corporativa* como logotipo, estilo corporativo y otras formas de simbolismo utilizadas por una entidad.

Sin embargo, este primer acercamiento a su definición se ha extendido y ampliado con el paso de los años, puesto que se llegó a la conclusión de que resulta muy

difícil comunicar solo mediante manifestaciones visuales, dejando el resto al azar, por lo que se han de tener en cuenta todos los factores de una organización.

De este modo, se evoluciona hacia un término en el que la identidad se asocia a la comunicación en su más amplio sentido, englobando cuatro aspectos que se recogerán en cualquier acción o expresión de una institución:

- **Comportamiento.** Medio más importante y eficaz por el que se crea la identidad corporativa de una empresa. Aunque son los públicos los que juzgarán a la organización por sus actos, desde la dirección de la misma se puede dar mayor o menor importancia a ciertas cuestiones a través de la comunicación.
- **Comunicación.** En su sentido más restringido, envío de mensajes verbales o visuales. Es el instrumento de identidad más flexible y rápida en su empleo táctico.
- **Simbolismo.** Indicación implícita de lo que representa una entidad.
- **Personalidad.** Manifestación de la autopresentación de la institución, lo que conlleva que esta debe conocerse bien a sí misma para poder presentarse claramente mediante su comportamiento, comunicación y simbolismo. Incluye sus intenciones y la forma en que reacciona a los estímulos del entorno, declarando la unicidad de la empresa.

Los tres primeros factores constituyen las formas externas de expresión, mientras que el último se convierte en el valor más profundo, que se encuentra siempre tras ellos. La combinación de estos cuatro aspectos aparece directa o indirectamente en la mayoría de las definiciones de identidad corporativa. De aquí se pueden distinguir dos cuestiones: por un lado, aparece una identidad deseada, que la organización intenta conseguir; y una identidad real, que es la que pone realmente en práctica. Adicionalmente, toda política de identidad corporativa

tiene como objetivo crear una imagen de lo que debería ser, pero no es necesariamente la misma que el público tiene de la institución; esto es, la imagen real. En este sentido, cabe hablar de la existencia de tres dimensiones conceptuales y operativas dentro de la identidad:

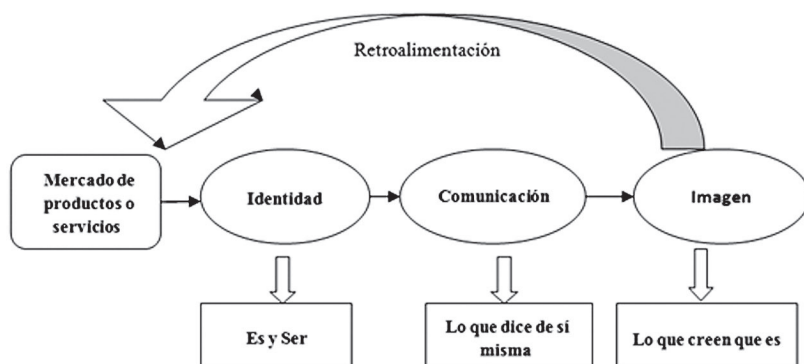
- Lo que la entidad es: identidad propiamente dicha, el ser de la institución.
- Lo que dice de sí misma que es: comunicación que hace de su propia identidad.
- Lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es: resultado de la comunicación como imagen percibida por los públicos de la realidad.

Se considera la identidad corporativa como un conjunto de características con las que una empresa ha decidido identificarse y proyectarse ante su público, para lo cual debe llevar a cabo una programación de estructuras organizadas que satisfagan sus necesidades y que responda a una traducción visual de su personalidad corporativa. De este modo, se ha de prestar atención a todas las señales de comunicación tanto concretas (por ejemplo, el logotipo), como abstractas (una donación benéfica), que emanan de la empresa, consciente e inconscientemente, puesto que de ellas surgirán valores que se arraigarán profundamente a la identidad de la institución. Por tanto, la identidad corporativa es una de las piezas claves de la comunicación en empresas e instituciones, y solo una identidad corporativa fuerte, coherente y consistente permitirá a estas organizaciones adaptarse a los cambios que llevan a que sus responsables en materia comunicativa realicen continuos estudios de imagen que les permita:

- Conocer la marca y el producto.
- Definir el producto/servicio.
- Determinar sus atributos positivos y negativos.
- Acentuar el recuerdo y efecto de la publicidad.
- Determinar la credibilidad y la aceptación que tiene esa imagen.

La imagen corporativa es el estudio de cómo un individuo conoce a una organización, del análisis del proceso de adquisición de conocimiento realizado por parte de los individuos acerca de la entidad (Brown y Dacin, 1997). Ese conocimiento de una organización no se elabora como una acción reflexiva o premeditada de análisis de la misma, sino que es un conocimiento espontáneo, fruto de experimentar la presencia de la organización como una persona u objeto más dentro del devenir cotidiano de la vida de un individuo. Así, el conocimiento de las organizaciones por parte de las personas se enmarcaría dentro del conocimiento diario o de sentido común de la vida cotidiana. De acuerdo con Jodelet (1984), el conocimiento de sentido común es un conocimiento práctico, que busca comprender, explicar y dominar los hechos, cosas o situaciones del entorno cotidiano en el que se encuentra la persona, y que se forma a partir de las experiencias diarias y de las informaciones, conocimientos y modelos de pensamiento que recibe de los demás.

Figura 3.16 Dimensiones conceptuales y operativas de la identidad corporativa



Fuente: Elaboración propia basado en Van Riel 1997

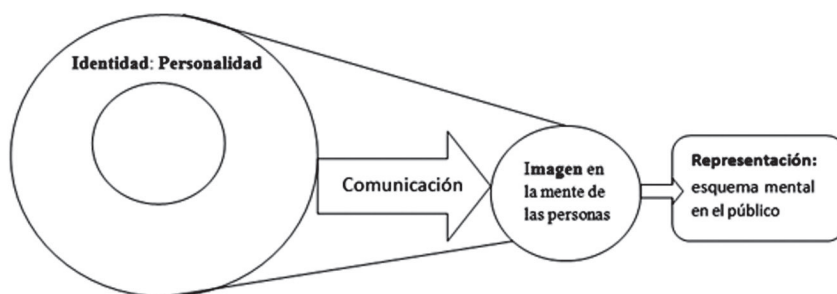
El individuo, en su vida cotidiana, se encuentra ante un cúmulo innumerable de informaciones provenientes de diversos productos, personas u organizaciones. Ante dicha situación, tiene la necesidad de realizar procesos de simplificación que le permitan, en un momento dado, reconocer personas o entidades previamente experimentadas, sin tener que realizar un nuevo proceso de conocimiento.

Es decir, los individuos, basándose en las experiencias pasadas, ya sean personales o sociales, realizan una actividad simplificadora, pero significativa, entre lo nuevo y lo ya adquirido, y otorgan a las personas u organizaciones un conjunto de atributos, rasgos o características, por medio de los cuales los identifican y distinguen de los demás. Estos esquemas simplificados de las cosas o personas, de carácter cognitivo, se incorporan a la memoria de las personas, y son recuperadas en los momentos en que los individuos las necesitan, para reconocer, identificar y diferenciar tales objetos o individuos con respecto a otros.

Estos esquemas significativos son, por lo tanto, estructuras mentales cognitivas, ya que por medio de ellas identificamos, reconocemos y diferenciamos las cosas. Así, nuestro conocimiento del mundo cotidiano se organiza sobre la base de un gran número de esas estructuras mentales, relativas a personas, cosas, objetos o situaciones. Estas estructuras mentales cognitivas están integradas por un conjunto de atributos, rasgos o características que son significativos (o importantes) para el individuo en un momento determinado, fruto de los conocimientos previos que teníamos y de las experiencias nuevas.

La imagen corporativa de una organización sería una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identifican como sujeto social y comercial, y la distinguen de las demás entidades. Es decir, las personas describimos a las organizaciones por medio de un conjunto de atributos o características.

Por ejemplo: Davivienda. Los atributos que sustentan su nueva imagen son: hogar, familia, calidez, seguridad, protección, unión, felicidad, alegría y solidez. La casa es un símbolo universal de respaldo porque connota protección y abrigo, y en eso acierta el banco desde los años setenta. No puede haber unos valores o atributos más necesarios para un banco que los de la seguridad y el respaldo. ¿Usted le confiaría sus ahorros a un banco que no proyectara esa imagen?

Figura: 3.17 Identidad corporativa

Fuente Van Riel, 1991

La imagen corporativa (como estructura mental cognitiva) también estaría en íntima vinculación con la imagen corporativa de las demás organizaciones de su sector y de los sectores próximos o relacionados. De esta manera, una organización es identificada por el individuo como perteneciente o vinculada a una categoría o sector de actividad, y con una determinada forma de manifestarse, por medio de una serie de características o atributos significativos que la identifican. En esa estructura de atributos, podemos encontrar elementos cognitivos (aspectos vinculados al conocimiento real o comprobado de las cosas), así como también elementos afectivos (de carácter emocional y que no responden a cuestiones analíticas). Esas dos estructuras (cognitivas y afectivas) se encuentran íntimamente ligadas, e influyen unas sobre otras. Así, es muy difícil determinar hasta qué punto la imagen corporativa de una organización está conformada por aspectos cognitivos o emotivos. Es más, podríamos decir que cada uno de los atributos con los que una organización es identificada o asociada tiene un doble componente cognitivo y emocional.

La reputación, componente de la personalidad corporativa

A lo largo de los años, muchos autores han adoptado definiciones diferentes, y a veces contradictorias, sobre el término reputación corporativa, en un esfuerzo por agrupar las diferentes definiciones propuestas. Barnett, Jermier y Lafferty (2006) las categorizaron en tres grandes grupos:

- 1) La reputación como un estado de conciencia.
- 2) La reputación como una valoración.
- 3) La reputación como un activo.

Para las definiciones que la consideran como un estado de conciencia, algunos autores como Charles Fombrun definen la reputación como “una representación perceptual de las acciones de la compañía pasadas y futuras [...]” (1996, p. 72). Fombrun no diferencia entre reputación corporativa e imagen corporativa; ambos conceptos suponen una representación cognitiva de la empresa o de sus habilidades para satisfacer las expectativas de sus públicos. Señala que se trata de un activo económico y, por lo tanto, puede ser construido a partir de una serie de acciones y reacciones hacia el entorno en el que las compañías están inmersas. Por ende, la reputación puede ser gestionada y orientada por la organización en función de sus objetivos. De este modo, se entiende la reputación desde un enfoque económico o estratégico, y se centra en los beneficios que la gestión de este intangible reporta a la organización, de manera que margina el proceso cognitivo que daría lugar a su formación real.

Desde un segundo punto de vista, la reputación es un concepto que se asocia directamente a la representación mental que los individuos deciden (consciente o inconscientemente) asociar a una organización. La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés –stakeholders–, tanto internos como externos. Es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos. La reputación corporativa es una representación colectiva de las acciones pasadas de la organización y de sus propuestas de futuro, que describe cómo las audiencias clave interpretan las iniciativas de una entidad y evalúan su capacidad de entregar resultados valorados (Fombrun, 1996, p. 76) ⁷.

La reputación como una valoración, por su parte, es el grupo mayoritario y refiere al grado de cumplimiento de las expectativas y las necesidades de los

⁷ Académico de la Stern School of Business de Nueva York y cofundador y director del Reputation Institute de Estados Unidos.

stakeholders dentro de las distintas áreas de una firma, tales como inventar y desarrollar, producir y contaminar, promocionar y servir, financiar e invertir, etc. (Helm, Liehr-Gobbers, y Storck, 2011). La reputación resulta aquí de la percepción de los stakeholders en relación a la habilidad y disposición de la empresa para responder a las necesidades de los stakeholders, “una representación perceptual de las acciones pasadas de la compañía y sus perspectivas futuras” (Roberts y Dowling, 2002). De forma parecida se expresan Gotsi y Wilson (2001, p. 24) para quienes la reputación está basada en las experiencias directas de los públicos con la entidad, en cualquier otra forma de comunicación y simbolismo que provea de información sobre las acciones de la organización y/o la comparación con las acciones de su competencia. En los mismos términos se expresan Argenti y Druckenmiller (2003), quienes definen la reputación como la representación de las imágenes de múltiples grupos de la organización, incrementado con el tiempo y basado en los programas de identidad de la entidad, su funcionamiento y cómo ha sido percibido su comportamiento por sus públicos. Esta definición, y las anteriores, no hace sino reforzar la idea de que es el conjunto de comportamientos de la organización a lo largo del tiempo el principal responsable de la consolidación de una percepción significativa de sus públicos prioritarios en forma de reputación.

La reputación corporativa como un **activo** es a menudo apoyada por quienes tratan de explicar el desempeño de una firma (Money y Hillenbrand, 2006). La reputación corporativa es claramente un **activo** intangible clave de una empresa. Es el caso de Barnett, Jermier y Lafferty (2006) cuando se refieren a la reputación como “La opinión colectiva de una compañía de acuerdo con un observador basándose en una valoración de los impactos financieros, sociales y al medioambiente atribuido a la corporación a lo largo del tiempo”.

JustoVillafañe ⁸ (2004) hace una distinción: mientras la imagen tiene un carácter coyuntural, proyecta la personalidad corporativa, genera expectativas y no resultados, es resultado de la excelencia parcial, es difícil de objetivar y medir, y se construye fuera de la organización; la reputación corporativa tiene un carácter

⁸ Justo Villafañe es Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid, profesor de la misma y socio de la firma de consultoría Villafañe & Asociados, especializada en la gestión de imagen y reputación corporativa.

estructural, proyecta la identidad corporativa, genera valor, responde al reconocimiento de su comportamiento, es evaluable y se genera dentro de la organización. La reputación corporativa es el prestigio o la fama que tiene una empresa, tanto dentro de su organización como fuera. Dicha fama la gana con sus acciones pasadas, presentes y futuras, y puede perderla, al menos en parte, al realizar una acción errónea o ser víctima de una campaña de desprestigio por parte de terceros. La coherencia entre lo que la empresa dice y hace es un aspecto clave a la hora de construir su reputación.

El primer acercamiento al concepto de reputación lo asocia a una definición de la misma como un activo intangible que puede ser gestionado directamente por la organización, para lograr un beneficio en su relación ordinaria con sus públicos. El eje de tal afirmación se encuentra, por tanto, en la existencia de un control directo de la organización, que decide el modo de construir tal reputación para sí misma. Enfocada de este modo, la reputación supondría un beneficio para la organización en su relación con los públicos, como un valor añadido en el panorama competitivo actual, en el que la existencia de un capital reputacional revertiría directamente en la percepción sobre la calidad de los productos o servicios de la organización.

Villafañe (2004) entiende la reputación corporativa como la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando esta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante los públicos estratégicos. Desde su punto de vista, conceptualizar la reputación corporativa exige una visión integradora del fenómeno reputación, que implica una triple dimensión. En primer lugar, una dimensión axiológica en la que se encierran los valores culturales de la organización, un planteamiento ético en su relación con terceros, su responsabilidad con la sociedad. Un comportamiento corporativo comprometido a lo largo del tiempo con relación a los clientes, empleados y accionistas; si se trata de una sociedad cotizada, constituiría la segunda condición de la reputación. Por último, una actitud proactiva de la organización en la gestión y en la comunicación de la reputación completaría esta concepción integradora.

Todas estas definiciones, por lo tanto, recuerdan el peso que en la construcción de la reputación corporativa tienen los receptores (los públicos), y el impacto relativo que las decisiones de la propia organización pueden ejercer en su creación y control efectivo. A pesar de ello, un análisis profundo de los autores citados pone de manifiesto su interés central por las posibilidades reales que la organización tiene para la creación de las percepciones positivas consolidadas en sus públicos, y en los beneficios innegables que esto le puede suponer.

Cuadro 3.4. Diferenciación entre imagen y reputación corporativa

Imagen corporativa	Reputación corporativa
Carácter coyuntural	Carácter estructural
Proyecta la personalidad corporativa	Proyecta la identidad corporativa
Genera expectativas	Genera valor
Resultado de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento
Difícil de objetivar	Permite una evaluación rigurosa

La reputación está asociada a los *stakeholders* y es la consecuencia de la habilidad de la compañía para relacionarse con los mismos. La reputación corporativa es la unión racional y emocional entre la compañía-marca y sus partícipes. Se trata de que la compañía sea capaz de cubrir las expectativas de sus públicos. Es, por tanto, el crédito del que dispone la empresa o marca de frente a sus públicos. Los clientes exaltan su decisión de compra hacia aquellas empresas que les aportan mayor credibilidad y confianza. Es por ello que la reputación corporativa afecta de manera muy positiva y de forma directa a la cuenta de resultados de la empresa.

5. RESUMEN

La política empresarial orienta la ideología hacia los valores que permiten encauzar los procesos hacia el logro de la visión estratégica, la elaboración, el diseño y la reformulación de la cultura empresarial, la formulación de la Misión, y frente a la gestión del cambio estratégico. La empresa se encuentra en permanente interrelación con el entorno; como sistema de valores, interpreta la dinámica del mismo cuando este se altera, genera una evolución de los valores

debido a cualquiera de sus dimensiones: económica, social, tecnológica, cultural, política, medioambiental. Los valores actúan como principio y guía de nuestro comportamiento, en busca de satisfacción y bienestar. Su marcado carácter motivacional ha impulsado a que se apliquen a la dirección y gestión de personas, en tanto que se ha entendido que los empleados realizarán con mayor interés e implicación aquellas tareas cuyos resultados sean compatibles con sus valores o metas motivacionales prioritarias.

La empresa utiliza la filosofía para articular los valores y la orientación que el empresario quiere impartir a los miembros de la organización y fundamenta las declaraciones del empresario, las cuales deben inspirar y promover los compromisos con respecto a los valores básicos. Estos valores se constituyen en los juicios de valor, los cuales definen los principios de acción y de identidad. La identidad corporativa es el ser de la organización, su esencia, lo que la identifica y diferencia. Es el alma de la identidad corporativa y representa *“aquello que la organización realmente es, en este momento”*. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello. La segunda de ellas, por su parte, es la *“mente del quiere ser”*.

La política empresarial frente al cambio debe dar nuevas perspectivas, una orientación hacia determinados criterios de acción. Debe crear un campo de fuerza positivo entre la autonomía de la empresa y la dependencia mutua con la fuerza de trabajo, es decir, que debe establecer una sinergia, o efectos positivos de acción combinada. Requiere una nueva cultura y una nueva estrategia. La cultura empresarial sintetiza valores de la organización que les dan sentido de identidad a sus miembros y les fijan normas de comportamiento.

Toda organización necesita tener una personalidad propia, esto es, un conjunto de características que la distingan y que permitan reconocerla, diferenciándola de las demás. Estos atributos específicos de cada institución configuran su identidad, la cual se concreta en dos cualidades definitorias.

Rasgos físicos. Incorporan los elementos icónico-visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno. *Rasgos culturales.* la propia esencia de creencias y valores de la organización, es decir, la personalidad.

6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Los valores
- Direccionamiento por valores
- La cultura organizacional
- Filosofía empresarial
- Identidad corporativa
- Imagen corporativa.

IV

ECONOMÍA CIENCIAS COGNITIVAS Y DECISIÓN

INTRODUCCIÓN

Desde el punto de vista metodológico, en el análisis de las decisiones se ha asumido como indiscutible el supuesto de la racionalidad del famoso *homo æconomicus*. En otras palabras, se ha estudiado al ser humano como si se tratara de una perfecta máquina capaz de calcular y ponderar pros y contras, para luego elegir la opción óptima, aquella que maximice su utilidad. En la aplicabilidad de este supuesto, la ciencia económica ha ido centrándose en las motivaciones cuantificables –por decirlo de manera sencilla, en las motivaciones de mercado, monetarias y financieras–, despreciando motivaciones no cuantificables –las motivaciones intrínsecas de todo ser humano, como las relacionadas con el altruismo o el sentido del deber y de la justicia–. Como resultado, nos encontramos con la total matematización formal de la economía. O, lo que es lo mismo, la sustitución de la relevancia por el rigor, algo cuando menos discutible en el ámbito de las ciencias sociales, cuya naturaleza es más la del saber prudencial (que puede apoyarse en cierto rigor, pero sin supeditación) que la de la ciencia exacta.

Una de las críticas más frecuentes que se hace del perfil del *homo æconomicus* es el hecho de que se le asigne continuamente un comportamiento maximizador. Quienes se rebelan contra esa caracterización aducen que los agentes económicos no siempre se comportan de forma egoísta, sino que suelen tener en cuenta la repercusión de sus decisiones sobre el bienestar de otros individuos. Es frecuente incluso que dichos agentes adopten decisiones motivadas por la

generosidad, en las que manifiestan directamente su renuncia al bienestar individual. Los autores neoclásicos se han defendido de esta crítica, advirtiendo que los individuos intentan maximizar su bienestar *como ellos lo conciben*, lo que no equivale a razonar siempre a partir de cálculos fríos y egoístas. Los nuevos neoclásicos, en la teoría de la elección racional en general, asumen la existencia de una racionalidad instrumental, que significa la búsqueda de los métodos más efectivos de lograr algún o cualquier objetivo sin considerar o estudiar la moralidad o validez general de esos objetivos. Los actores económicos, por lo menos, se comportan como si efectuaran un cálculo en relación a sus intereses. Desde este punto de vista, se asume que los actores buscan maximizar su beneficio y reducir los costos o riesgos. Los individuos buscan maximizar su utilidad o bienestar. Las empresas buscan maximizar ganancias. Tanto los individuos como las empresas responden a incentivos y castigos monetarios. En esa búsqueda, se observa cooperación y, principalmente, competencia.

En la teoría de las expectativas racionales propuesta por John F. Muth, y desarrollada por Robert Lucas y Thomas J. Sargent, Muth (1961) sugiere que los actores económicos son capaces de formar expectativas racionales sobre desarrollos futuros del mercado, entendiendo expectativas racionales como “esencialmente las mismas que las predicciones de la teoría económica relevante” debido a que “la economía generalmente no desperdicia información, y que las expectativas dependen específicamente de la totalidad de la estructura del sistema” (1961, p. 26). A pesar de que la sugerencia no resultó inmediatamente en un cambio mayor de percepciones, sentó las bases para posiciones posteriores que sí las provocaron. Una influencia importante sobre todo lo anterior fue la hipótesis o modelo de la utilidad anticipada, de acuerdo a la cual los individuos, enfrentados a condiciones de incertidumbre, escogen alternativas que parecen maximizar sus funciones de utilidad (Arrow, 1959).

Esta concepción del ser humano tiene consecuencias en el mundo real, donde la lógica calculadora del mercado, de los precios, sustituye la lógica de las relaciones sociales. De hecho, ya hay una corriente en economía, la denominada *behavioral economics*, que aboga por una concepción diferente del ser humano,

que incorpora conocimientos adquiridos en otras ciencias, como la psicología, y en la que tienen cabida los comportamientos y decisiones *irracionales* que no encajan en el modelo neoclásico por no ser el resultado de un cálculo frío. Esta corriente no es nueva; el psicólogo Daniel Kahneman recibió el premio Nobel de Economía en el año 2002 precisamente por haber incorporado la psicología cognitiva al análisis económico.

1. LA RACIONALIDAD ECONÓMICA Y LA TEORÍA DE LA DECISIÓN

La racionalidad en la corriente económica predominante brinda no solo una teoría de la decisión económica sino una teoría general de la decisión, una explicación de por qué un individuo actúa de cierta manera en cualquier campo —económico, psicológico, político. La economía ha propuesto una teoría de la decisión aplicable en cualquier ámbito de las ciencias sociales.

La noción de racionalidad tiene una tradición que comienza con la filosofía misma. Platón y Aristóteles desarrollaron sus propias concepciones de la racionalidad. Pero es con la Economía que la racionalidad adquiere un desarrollo científico, en particular, con el marginalismo primero y luego con la Economía neoclásica.

Si a la filosofía debemos el origen del concepto, y a través del tiempo la incorporación de novedosas nociones acerca de la razón y de la racionalidad, a la Economía debemos un desarrollo en profundidad, sistematicidad, poder empírico y explicativo.

En la literatura económica se han manejado distintas concepciones de racionalidad individual instrumental, es decir, un individuo cualquiera actúa racionalmente si elige el medio que le genera las mejores consecuencias para alcanzar un fin predeterminado. La razón no puede hacer más que desenvolver y encadenar una serie de premisas, no puede ir más allá. Ir más allá es imaginación; aunque las dos —razón e imaginación— estén encadenadas, son diferentes.

La comprensión de la racionalidad del individuo supone tener a la mano un método consistente para su análisis. Este método debe hallarse implícito en la teoría económica, si es ella la que pretende estudiar al individuo económico (*homo economicus*). “Cuando llegó el momento de inventar la teoría económica, se tenía a mano cierto número de modos y esquemas de pensamiento bien establecidos, exactos y cabalmente explorados, que se impusieron a las mentes de los inventores” (Shackle y Lennox, 1972, p. 25).

Esta idea, implica límites en las acciones de los teóricos. El campo de acción para el *científico* de la economía está predispuesto previamente por la metodología permitida por los *inventores de la ciencia*. El uso de instrumentos analíticos empleados anteriormente en otras ciencias fue la costumbre en los primeros economistas. La importación de la estática y dinámica de la física es un claro ejemplo de ello.

Con esos instrumentos se comenzó a construir el conjunto de postulados que hoy hacen parte de la teoría económica, y se empezó a suponer que los individuos operan bajo una racionalidad que es bastante consistente, y de paso estable, entendiendo por esto último que, bajo las mismas condiciones, los individuos siempre actúan de la misma manera. En consecuencia, es importante indagar sobre la forma en que toman decisiones los individuos y sobre las motivaciones implícitas en las mismas. La forma y las motivaciones se toman por separado, aunque sean conexas ya, que el individuo está inmerso en un conjunto de condiciones que lo afectan y que determinan sus elecciones.

Modelo de racionalidad económica

Este modelo se basa en dos suposiciones:

- Asume que las personas poseen racionalidad económica. Existe cuando las personas tratan de maximizar logros. Por ejemplo: obtener el máximo de utilidades, generar el máximo de producción.
- Asume que las personas tratan de maximizar los logros de una manera ordenada y lógica. El modelo de racionalidad económica se basa en el supuesto de que las personas pueden identificar todas las alternativas y

considerar las consecuencias de cada una. Para poder llevar a cabo esta identificación y consideración, las personas necesitan tener toda la información necesaria y poder procesarla.

Limitaciones del modelo económico:

- a. La dificultad para obtener información completa sobre todas las alternativas disponibles y sus resultados.
- a. La capacidad de procesamiento, que requiere que para tomar decisiones esté en posibilidad de:
 - Almacenaje mental de la información en alguna forma estable.
 - Manejarla a través de una serie de cálculos complejos diseñados para proporcionar los valores esperados.
 - Clasificar todas las evaluaciones de alguna manera consistente con el propósito de seleccionar la mejor alternativa.

El modelo para optimizar la toma de decisiones describe la forma en que las personas deben comportarse al decidir para maximizar los resultados.

Los supuestos en este modelo:

- Están orientados a metas – se conocen todas las opciones.
- Las preferencias están claras – las preferencias son constantes.
- La selección final maximiza el resultado.

La hipótesis de racionalidad es central en teoría económica actual, y sirve de hilo unificador en la historia del análisis económico. Se ha extendido a otras ciencias sociales bajo el enfoque de decisión racional. La teoría de la elección racional y sus aplicaciones en economía han sido el centro de fuertes controversias. En los últimos años estos debates se han intensificado debido a la influencia de diversas

corrientes de pensamiento que se apartan, en mayor o menor medida, de las visiones usuales acerca del comportamiento racional (maximizador) en Economía. Ya a comienzos de los años cincuenta empezó a advertirse que la concepción convencional de la elección racional bajo condiciones de riesgo se aplicaba imperfectamente al ámbito de las decisiones humanas, lo que dio lugar al desarrollo de teorías alternativas que impulsaban debilitamientos del concepto usual de racionalidad, las cuales fueron agrupadas bajo los rótulos de racionalidad acotada (*bounded rationality*) y racionalidad procedimental (*procedural rationality*). Se puede distinguir entre racionalidad en sentido limitado (maximización de beneficio) y racionalidad en sentido amplio (optimización). El significado de la racionalidad individual se reexamina explorando las implicancias psicológicas de la racionalidad: esta se puede ver como inteligencia analítica más madurez emocional.

La racionalidad es un principio a nivel individual, que no coincide necesariamente con la racionalidad colectiva. Las fallas de racionalidad se pueden ligar con problemas de racionalidad limitada y con inconsistencias en nuestras preferencias. Inspirándose en estas objeciones, y posteriormente en trabajos experimentales (y teóricos), psicólogos y economistas desarrollaron un amplio movimiento de pensamiento económico conocido como economía conductual (*behavioral economics*). Y, como suele suceder cada vez que los usos establecidos se resquebrajan y se amplía la mirada, un conjunto creciente de biólogos y economistas se ha sumado al debate, lo que ha producido un abundante material de investigación al que se designa como neuroeconomía (*neuroeconomics*).

1.1 Racionalidad clásica y la perspicacia intuitiva de la ciencia moderna

La gerencia moderna necesita tomar decisiones que estén más cerca de lo que hace la gente, de manera equilibrada, flexible, totalmente razonada, y que comprenda los medios creativos de la flexibilidad, el optimismo y la imaginación. Aquí se enfrenta al reto de unir la doctrina de la decisión racional de la ciencia clásica ¹⁰ con la perspicacia intuitiva de la ciencia moderna, e integrarlas en un proceso flexible y equilibrado para tomar hoy las decisiones acerca del mañana.

10 La racionalidad, fundamento del método científico, está dada por la búsqueda de aquello que, de acuerdo a nuestra lógica, resulta razonable. Caracterizado por la confianza en el poder de la razón como medio para comprender los fenómenos físicos y sociales que se le presentan a la humanidad, el pensamiento racional hace uso intensivo del análisis, entendido este como la división, hasta donde sea posible, de un todo en sus partes constitutivas (Descartes, 1966). Así mismo, el pensamiento racional implica el uso de herramientas propias de la lógica formal y de las matemáticas.

La teoría sociológica desarrollada por Max Weber (1975, p. 36) considera que la actividad teleológica tiene fines utilitarios, valorativos y afectivos. Diferencia entre acción racional con arreglo a valores, acción racional con arreglo a fines, acción afectiva y acción tradicional. En relación al término, Weber califica de racional a la

- [...] acción con arreglo a fines, se define como aquella acción que sopesa racionalmente los medios con los fines y estos con las consecuencias o los diferentes objetivos entre sí. Mientras que la acción racional con arreglo a valores se define como la acción que está de acuerdo con mandatos o exigencias determinadas por la creencia en el valor o convicción valorativa (1975, p. 20).

Si la racionalidad formal es el grado de cálculo técnicamente posible, aplicado realmente, entonces la procuración esencial en toda economía puede expresarse mediante reflexiones sujetas a número y cálculo. En este sentido, el capital representa el medio de cálculo económico más perfecto y racional. En tanto la racionalidad material es el grado en que el abastecimiento de bienes tiene lugar por medio de una acción social de carácter económico orientada por postulados de valor. De esta manera, la acción es contemplada desde la perspectiva de esos postulados de racionalidad científico-instrumental que justifican la relación medios-fines. Y esta relación se realiza de forma más eficaz, pues se logra el mejor resultado en menos tiempo y con menos costo; en suma, es la acción que se considera más racional (Weber, 1975, pp. 64-65).

La racionalidad vista desde el punto de vista económico al grado de cálculo que le es técnicamente posible y que aplica realmente (racionalidad formal), al contrario al grado en que el abastecimiento de bienes dentro de un grupo de hombres tenga lugar por medio de una acción social de carácter económico orientada por determinados postulados de valor (Habermas, 1999).

La cualidad de racional alude al concepto de racionalidad instrumental, entendido como un ejercicio de la racionalidad puesto al servicio de la acción.

En esta medida, una decisión será, pues, racional, si se basa en el ejercicio de la racionalidad instrumental. De modo que el fin justifica los medios para alcanzarlo. Muchos podrían deducir que la racionalidad instrumental es el único requisito necesario y suficiente para la toma de decisiones en Administración.

Simon (1964) diferencia la racionalidad objetiva de la subjetiva. La primera ha estado presente en las organizaciones bajo la teoría económica de la utilidad subjetiva. Ella ha ideado la existencia de un decisor racional, cuyas capacidades computacionales le permiten optar por la mejor elección de una entre tantas alternativas que le vienen dadas; se han asignado todas las probabilidades subjetivas y todas sus preferencias. En este enfoque de la racionalidad, se indica cómo deberían tomarse las decisiones, dividiendo el proceso en sus tres partes componentes: las alternativas de acción, las consecuencias y las satisfacciones derivadas de las consecuencias. Bajo esta perspectiva, una decisión es racional si maximiza unos determinados valores en una situación dada.

Esta perspectiva se vincula con la visión olímpica de la racionalidad, derivada de los modelos matemáticos de decisión. Estos modelos asumen que el decisor contempla, en una visión amplia, todo cuanto encuentra delante de él. Entiende el espectro de opciones alternativas que le son abiertas no solo en ese momento sino en el panorama entero del futuro. Y dimensiona las consecuencias de cada una de las estrategias disponibles, por lo menos hasta el punto de ser capaz de asignar una distribución de probabilidad conjunta a los futuros estados del universo. De un modo crítico, Simon postula que la abstracción matemática hace de una decisión un juego de niños en la que, dadas unas premisas, estas se resuelven merced a un conjunto de reglas y métodos que simplifican y acotan en demasía la realidad decisoria. Por otro lado, las premisas surgen como un dato, pero jamás dice cómo se originan.

La racionalidad objetiva es muy difícil de alcanzar, pues los individuos no pueden conocer todas las alternativas, no pueden predecir todas las consecuencias, y normalmente no evalúan perfectamente todas las satisfacciones derivadas de ellas. Por lo tanto, resulta imposible para un solo individuo alcanzar cualquier grado de

racionalidad, pues el número de alternativas es tan grande y la información que tendría que analizar es tan amplia, que restringe toda aproximación a la racionalidad objetiva (Simon, 1964). En este aspecto considera que la racionalidad de los individuos está limitada por sus habilidades, hábitos y reflejos inconscientes; por sus valores y conceptos de finalidad que pueden no ser los mismos que los de la organización; y por la extensión de sus conocimientos y de su información sobre los hechos. Todos estos elementos son los que van a determinar el comportamiento del individuo, no la racionalidad.

Por su parte, la racionalidad es subjetiva cuando la decisión es de un individuo, y es racional porque es coherente con los valores, con las alternativas y con la información que él tuvo en cuenta al tomarla. Es racional desde el punto de vista del grupo (objetivamente racional), si resulta coherente con los valores que lo gobiernan y con la información –relativa a la decisión– que este posee. La organización debe estar estructurada de manera que una decisión racional (subjetiva), desde el lugar del individuo que decide, siga siendo racional (objetiva) al considerarse desde el punto de vista grupal (Simon, 1964).

Para Simon la racionalidad no responde tanto a las necesidades u objetivos organizacionales como a ciertos niveles de satisfacción individual: “Debido a limitaciones en sus conocimientos y a la capacidad de procesamiento de la información, el ser humano busca niveles de conformidad en vez de maximizar utilidades”. Simon (1964, p. 7) sostiene que el comportamiento es racional en cuanto elige alternativas que llevan al cumplimiento de las metas previamente seleccionadas, y más adelante agrega que, cuando ese comportamiento se valora en relación con los objetivos de la organización mayor, si las finalidades del individuo y las de la organización mayor no son las mismas, se genera uno de los elementos de no racionalidad con los que tiene que tratar la teoría administrativa (Simon, 1964, p. 40).

La racionalidad se manifiesta en las relaciones de medios-a-fines que integran el comportamiento de las personas en una organización. Como explica John Davis,

la teoría económica de la elección trata sobre el ser instrumentalmente racional. La racionalidad instrumental se define como la elección de aquellas acciones que mejor satisfacen los fines u objetivos de un individuo, cualquiera que sean sus características. La racionalidad instrumental es una racionalidad de medios eficientes, y per se es completamente agnóstica respecto a la naturaleza de los fines a los que sirven los medios (2003, p. 27).

En este sentido, los requerimientos epistemológicos de la ciencia quedan satisfechos. Como el mismo Davis afirma: “Una razón por la que la teoría de la racionalidad instrumental ha sido atractiva en economía es que al tener un único modelo de análisis hace posible un alto grado de determinación lógica y matemática en la explicación económica” (2004, p. 401).

1.2 La racionalidad limitada

La teoría de la racionalidad limitada ve el proceso de decisión desde un punto de vista muy diferente. En el proceso de toma de decisiones, incluso en problemas relativamente simples, no se puede obtener un máximo, ya que es imposible verificar todas las posibles alternativas. “La capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es muy pequeña en comparación con el tamaño de los problemas cuya solución es necesaria para un comportamiento objetivamente racional en el mundo real” (Simon, 1957, p. 158).

Según esto, la racionalidad es limitada desde dos direcciones: desde el entorno del decisor, ya que no tiene acceso a la información perfecta, ni a la certidumbre, e influyen en él factores exógenos como la cultura, las organizaciones en las que está inmerso, etc.; y desde el proceso mental del decisor, pues este no tiene ni la estructura perfecta de preferencias, ni la capacidad completa de cálculo, y le afectan factores como la experiencia, la memoria, la percepción, las creencias y la sensibilidad personal. La teoría de la racionalidad limitada no asume al decisor como un ser no racional, sino como un ser que trata de ser racional con lo que tiene. Se reconoce entonces la incapacidad de la teoría racional para captar completamente el proceso de decisión que llevan a cabo los individuos en la realidad. Ante la imposibilidad de optimizar, la teoría de la racionalidad limitada busca caminos

satisfactorios para el decisor. Como sabe que la realidad que el decisor percibe es parcial y simplificada, no pretende tratar el mundo real en toda su complejidad, y busca soluciones que le sean satisfactorias ante su realidad.

Según Simon, el individuo es fundamentalmente un ser adaptativo a su entorno. Este solo recoge parte de la información del entorno y tiene que desechar parte de la que le es dada por su complejidad; utiliza representaciones mentales, que tienen que ser soportadas en una memoria de trabajo, con una capacidad no infinita. Es decir, la resolución está condicionada por la cantidad de elementos que tenga en la memoria de trabajo. Pero las cadenas de causalidad de los hechos realmente determinantes son breves y sencillas; por lo tanto, es posible tomar decisiones sin considerar toda la información del entorno, y siguiendo una serie de reglas sencillas y manejables.

Herbert A. Simon (1979) centra su atención en los procesos de pensamiento que emplean los agentes al tomar decisiones. Esta situación lo lleva a ofrecer una alternativa de índole epistemológica a la corriente dominante de la economía (*mainstream*), en un esfuerzo que articula también con la observación de la experiencia de la toma de decisiones económica y la racionalidad limitada. Esta racionalidad limitada será la propuesta central que reemplazará en el discurso de Simon a la racionalidad maximizadora dominante.

Simon propone que existen límites al comportamiento racional. Algunos de estos límites son:

- La imperfección del conocimiento, dado que el ser humano tiene un conocimiento fraccionado de las condiciones de la realidad.
- Un límite en la imposibilidad de anticipar las consecuencias de los actos deseados.
- Un límite más está en la imaginación de las personas, dado que esta tampoco llega a concebir todos los modelos probables que el individuo puede poner en práctica.

Los límites de la racionalidad son variables. Sin embargo, la conciencia de esos límites puede aportar elementos fundamentales en el análisis de los modelos. Concretamente, Simon lo que propone son ideas tales como la de la información imperfecta y asimétrica, que ha sido la base de posteriores desarrollos en la toma de decisiones y en la teoría económica en general, con el concepto central en este autor: el de la racionalidad limitada.

Para Simon lo fundamental será reemplazar la racionalidad global con un comportamiento intencionalmente racional, compatible con las posibilidades reales de acceso a la información existente y las capacidades de procesamiento en las personas en un entorno particular. La elección, o la decisión, se hace en un contexto, y el proceso de decisión o elección le permite solo ser la más satisfactoria en circunstancias particulares, entre varias opciones posibles.

En casos de incertidumbre y de competencia imperfecta, se requiere un modelo de racionalidad limitada que se caracteriza por dos conceptos: búsqueda y satisfacción. Si el tomador de decisiones no conoce las alternativas de inicio, entonces él debe buscarlas mediante un proceso de aproximaciones sucesivas, hasta encontrar la alternativa más satisfactoria. También es conocido como modelo de racionalidad procesal porque es resultado de una deliberación apropiada, de un proceso de razonamiento.

Para Simon se deben interpretar las acciones individuales como hechos intencionales de los individuos, pero la racionalidad individual en el comportamiento económico no garantiza necesariamente sostener que los resultados de este sean siempre socialmente óptimos.

De este modo, los límites de la racionalidad han sido descubiertos y derivados de la incapacidad de la mente humana para conseguir, en una decisión, todos aquellos aspectos de valor, conocimiento y comportamiento que podrían ser relevantes. Con la racionalidad limitada, se enfatiza en las limitaciones cognitivas del decisor racional, su capacidad de información, de cálculo y de previsión de las consecuencias.

El reconocimiento de los límites a la racionalidad supone una crítica a la teoría económica de la utilidad subjetiva, fundada en un modelo olímpico de la racionalidad (Simon, 1979). Reconocer las limitaciones a la racionalidad conlleva a proponer otra clase de modelo decisorio basado en las ciencias cognitivas. De aquí se distinguen dos clases de perspectivas sobre la racionalidad:

- El modelo conductual, que plantea una racionalidad limitada por las capacidades computacionales del hombre.
- El modelo intuitivo (derivado del modelo conductual), que pone énfasis en los procesos de reconocimiento y de experiencias adquiridas por el decisor.

Entre ambas perspectivas se inserta la noción de ambiente psicológico. Aquí, la realidad decisoria del proceso decisorio describe a un individuo que decide en el marco de un ambiente psicológico dado, aceptando premisas que simplifican sus posibilidades de elección. El ambiente psicológico sería determinado tanto por las necesidades y metas del decisor como por su sistema de percepción, que provee de las fuentes de información, cálculo y conocimiento del decisor.

De este modo hallamos una nueva fuente de limitaciones a la racionalidad, determinada por los comportamientos asociados a cada tipo de ambiente. Quien decide orienta sus conductas a fin de lograr adaptarse en un ambiente psicológico dado, fuertemente enmarcado en estímulos externos. El ambiente externo actúa como disparador del proceso decisorio. Por tanto, la racionalidad adquiere un carácter subjetivo y la decisión se enmarcará en un modelo de estímulo y respuesta.

El hombre, entonces, es visto principalmente como un sistema que procesa información de su medioambiente, en el cual trata de conseguir ciertos objetivos guiados por el principio de la satisfacción. Entonces, la subjetividad como esencia del percibir las limitaciones cognitivas y la inclusión de aspectos no racionales en el decisor provocan una simplificación de su mundo percibido, aspectos estos que crean el contexto y son premisa de la acción de decidir. Aquí, Simon (1989, p. 14) traza la distinción entre un hombre ideal y otro real, justificando, de otro modo, la racionalidad limitada del decisor.

Son características del decisor ideal:

- Ser capaz de observar todas las alternativas de un problema sujeto a decisión.
- Debiera ser capaz de evaluar las consecuencias de cada uno de los caminos o cursos de acción.

En este caso, la alternativa a elegir será la mejor para quien decide, de acuerdo a su escala de preferencias. Decimos que se trata de la mejor alternativa pues el poder evaluar toda la situación de decisión no le deja lugar a omisión alguna. En este caso, el decisor maximiza su elección.

Sin embargo, ello no es realizable dado que el ser humano detenta un saber fragmentario de la realidad y una capacidad limitada de anticipación de consecuencias futuras, de modo que, en los hechos, solo es capaz de generar un pequeño número de alternativas acompañadas de cierta capacidad de previsión a futuro de sus elecciones.

Según Simon, mientras el “hombre económico” es capaz de tratar con el mundo real en toda su complejidad, el “hombre administrativo” trata con un mundo simplificado, determinado por la lectura de causas y consecuencias breves y sencillas (1989, p. 14).

La racionalidad limitada conlleva también a cuestionar la noción misma de razón que sostenemos. Desde el enfoque simoniano, no puede considerarse a los seres humanos, en su comportamiento, como seres puramente racionales. Toda conducta juzgada como racional obedece a un cuerpo de objetivos, algunos de ellos formulados de manera deliberada y consciente; y otros tantos, inconscientes y no deliberados.

Para saber cómo influyen estas limitaciones en la decisión racional, Simon describe en tres etapas el proceso de toma de decisión:

- Primera etapa. Descubrimiento de las ocasiones que requiere una decisión.

- Segunda etapa. Previsión y análisis de los acontecimientos provocados por cada acción (actividad de concepción).
- Tercera etapa. Selección de una acción entre todas las posibles acciones (actividad de opción).

Las limitaciones que actúan en todo el proceso son:

- La imaginación suple el desconocimiento de las ocasiones, soluciones y consecuencias, atribuyendo valores a cada acción.
- El medioambiente es demasiado complejo para ser aprehendido totalmente y el hombre lo simplifica para que su mente sea capaz de manejar los factores considerados.
- La optimización es demasiado complicada y el hombre busca una solución simplemente satisfactoria.

El objetivo de un modelo para la toma de decisiones consiste en descubrir todas las limitaciones y prácticas a la racionalidad humana, e intentar modificarlas para mejorar un poco esa racionalidad, ya sea actuando sobre el hombre (capacitación, nueva orientación de valores, etc.), o bien rehaciendo el esquema de un medio (la organización) más favorable.

1.3 Decisiones programadas, decisiones no programadas

Como complemento del modelo de racionalidad limitada, años después March y Simon (1961) dividen las decisiones que se toman en una organización en decisiones programadas y decisiones no programadas.

Las decisiones programadas son situaciones en las cuales un estímulo relativamente sencillo pone en marcha un programa elaborado, sin ningún intervalo aparente de búsqueda, solución de problemas o elección. Esas situaciones suponen una gran parte del comportamiento de todas las personas en posiciones relativamente rutinarias (March y Simon, 1961, p. 156). Se considera comportamiento

rutinizado al “conjunto de actividades según el grado en que la elección haya sido simplificada por el desarrollo de una respuesta fija a estímulos definidos” (March y Simon, 1961, p. 157). Correlativamente, cuanto mayor es la repetitividad, predictibilidad y estandarización de la situación, mayor posibilidad de construir programas de actividades para la toma de decisiones.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con las políticas, procedimientos o reglas escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas, y las personas tienen menos espacio para decir qué hacer, ahorran tiempo y permiten dedicar la atención a otras actividades más importantes.

Las decisiones no programadas, por su parte, son aquellas que se toman frecuentemente; es decir, son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas, suele elaborarse un procedimiento para resolverlas y otro definido para mejorarlas. La persona que toma este tipo de decisiones no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución; simplemente se rige por la que se ha seguido anteriormente. Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo y nos permiten con ello dedicar atención a otras actividades más importantes. Ejemplo, el enganche de personal que está sometido a un procedimiento que implica una serie de exámenes, entrevistas, etc.

Las decisiones no programadas se utilizan para enfrentar situaciones inéditas o para instrumentar procesos mediante los cuales se descubren, elaboran e instituyen nuevos programas, se realizan actividades de búsqueda y se evalúan nuevas propuestas. Son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquellas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución (March y Simon, 1961, p. 211). Ejemplo: lanzamiento de un nuevo producto al mercado. En este tipo de decisiones de problemas concretos es necesario seguir un modelo de toma de decisión para generar una solución específica.

2. ESTILO DE RACIONALIDAD IDEAL

Plantear un estilo de racionalidad ideal significa escindir los aspectos emotivos del hombre. Hebert Simon, en *Models of Man* (1957), señala que la mayoría de las personas son solo parcialmente racionales y que, de hecho, actúan según impulsos emocionales, no totalmente racionales, en muchas de sus acciones. En contraste con el modelo racional, el modelo descriptivo de Simon plantea que la toma de decisiones se caracteriza por: a) decisiones intuitivas, b) información incompleta y c) soluciones satisfactorias.

Decisiones intuitivas. Estas decisiones se apoyan en la experiencia y el criterio, más que en la lógica secuencial o en un razonamiento explícito (Simon, 1987). La intuición se fundamenta en años de prácticas y experiencias acumuladas en el subconsciente, y esto permite solucionar problemas por reconocimientos, sin realizar cálculos complejos. La intuición, el juicio y la creatividad son básicamente expresiones de capacidades de reconocimiento y respuesta basados en la experiencia y el conocimiento (Simon, 1957). Cuando los gerentes usan su intuición, pueden percibir y comprender con más rapidez los problemas y tener corazonadas sobre qué opción resolverá el problema, lo que acelerará el proceso de toma de decisiones (Behling y Eckel, 1991). Así pues, la intuición representa una comprensión rápida de una situación, aunque sin pensamiento consciente (Simon, 1987).

En una situación de gran complejidad o ambigüedad como es la actual, se necesita el criterio y la experiencia para incorporar elementos intangibles, tanto en la etapa de identificación del problema como en la de su solución. Múltiples factores intangibles (como la preocupación de un gerente por el apoyo de otros gerentes, el temor al fracaso y las actitudes sociales) influyen en la selección de la mejor opción. Los gerentes toman decisiones con base en lo que creen correcto, más que en lo que pueden documentar con datos objetivos, ya que la intuición no se puede cuantificar. La investigación muestra que es más probable que los gerentes respondan a nivel intuitivo ante lo que perciben como una amenaza, que ante lo que consideran una oportunidad para organizarlo (Jackson y Dutton, 1988).

Información incompleta. Los gerentes están limitados por la cantidad de información. Esto genera la tendencia a adquirir cantidades de información manejables, pero no óptimas. En ocasiones, esta práctica dificulta identificar todas las soluciones que puedan adoptar. Con posterioridad, la atención, no la información, tanto en el interior como en el exterior de la organización, consiste en seleccionar las comunicaciones que desea atender, provenientes de un gran aluvión informativo que supera sus capacidades, por lo que es necesaria una filtración.

Soluciones satisfactorias. Las personas usan soluciones satisfactorias porque no cuentan con el tiempo, la información o la capacidad para manejar la complejidad relacionada con seguir un proceso racional. La elección de una solución satisfactoria radica en elegir aquella opción que cumpla con ciertos requisitos mínimos.

Además, la racionalidad limitada sugiere que los agentes económicos usan métodos heurísticos para tomar decisiones, más que reglas rígidas de optimización. Esto lo hacen debido a la complejidad de la situación, y su incapacidad para procesar y calcular la utilidad esperada de cada acción alternativa. El psicólogo Daniel Kahneman propone la racionalidad limitada como modelo para superar algunas de las limitaciones del modelo racional.

2.1 La intuición y su relación con la racionalidad limitada

Para Simon muchas personas usan la intuición para tomar las decisiones, pero no quieren expresarlo porque necesitan racionalizar sus creencias, proyectarse como plausibles, y no parecer que se basan en algo que es inexplicable. Simon (1987) no consideró la intuición como algo irracional, sino como algo basado en los conocimientos, vivencias y experiencias; reconocía el papel de las emociones en la toma de decisiones.

Desarrollos recientes en la neurociencia y en la psicología sustentan que las emociones deben ser explícitamente incorporadas en los modelos formales de la racionalidad limitada, porque estas condicionan el comportamiento de los decisores (Muramatsu y Honoch, 2005). Es común reconocer los factores

emocionales en las decisiones de los demás; sin embargo, esa capacidad de reconocimiento no necesariamente la reflejamos cuando se trata de nosotros mismos. De esta manera, mientras más arraigadas están las emociones, más irracionales debemos ser.

Según Simpson (2003), existen dos tipos de saberes:

1. Lento, racional y analítico, que surge de un proceso deliberado.
2. Rápido, de menos esfuerzo y con base emocional e intuitivo.

Las personas con alto grado de intuición son más conscientes de las señales que reflejan los demás y están más capacitados para actuar sobre bases no verbales y sobre la información entrelínea. Las personas intuitivas ven relaciones y posibilidades donde otros no pueden. La mayoría de los trabajos realizados sobre el tema sugieren una fusión entre la intuición y el análisis racional, pero lo que no se ha mostrado es cómo se debe dar esa fusión. Basar todas las decisiones en intuición podría llevarnos a cometer errores por falta de análisis, pero basar nuestras decisiones siempre en lo analítico podría llevarnos a la pérdida de oportunidades. La certeza en la intuición es el resultado de las experiencias; no tan intuitivo como podríamos pensar. Por tal razón, no será la misma intuición la ejercida por un experto, que la ejercida por un aficionado o principiante. Podríamos definir intuición como la facultad o habilidad para comprender las cosas al primer golpe de vista, o darse cuenta de algo que aún no es evidente para los demás.

En la segunda edición de su libro *Administrative Behavior*, Simon reconoce la importancia de las experiencias y de los hábitos en la toma de decisiones. Reconoce, además, que las actuales decisiones son el resultado de una serie de decisiones anteriores y que reflejan un patrón de comportamiento adquirido durante el transcurso del tiempo. Establece también que estas son influenciadas por el entorno y el contexto en el cual se toman. Las decisiones previas afectan las futuras hasta el punto de verse afectadas por el fenómeno del compromiso. Sin embargo, no son pocos los directivos para los que sus años de práctica equivalen en algún grado a una indeseable acumulación de prejuicios (Arana, 2001).

La racionalidad y la razón

La racionalidad limitada conlleva también a cuestionar la noción misma del concepto de razón que sostenemos. Desde el enfoque simoniano, no puede considerarse a los seres humanos, en su comportamiento, como seres puramente racionales. Toda conducta juzgada como racional obedece a un cuerpo de objetivos, algunos de ellos formulados de manera deliberada y consciente; y otros tantos, inconscientes y no deliberados. Es decir, plantear un estilo de racionalidad ideal significa escindir los aspectos emotivos del hombre.

Para Humberto Maturana (1998), todo argumento racional se funda en premisas no racionales aceptadas desde la emoción; la escisión entre razón y emoción no es tal. Según el autor, la definición de racionalidad se relaciona de manera estrecha con el significado mismo que le atribuimos a la realidad y, en particular, al tratamiento mismo que damos a la noción de objetividad. De aquí que se establezca una relación compleja en la que intervienen los patrones cognoscitivos de racionalidad, emocionalidad, realidad y objetividad. Ello implica diferenciar el concepto de objetividad *sin paréntesis* (hombre económico) de otra *entre paréntesis* (hombre administrativo).

Referido a la primera visión de racionalidad, dice Maturana: “La razón se nos aparece como una propiedad constitutiva dada de la mente consciente del observador a través de la cual él puede conocer universales y principios a priori, y a la que puede describir pero no analizar” (1998, p. 74).

La racionalidad pasa a definirse como razón, como argumentación lógica desligada de las emociones. Lo racional es válido por sí mismo pues la búsqueda de la realidad es la búsqueda de un argumento que obligue.

Adoptar el camino de la objetividad entre paréntesis como punto de partida significa considerar que todo sistema racional se funda en premisas o nociones fundamentales que uno acepta como puntos de partida porque quieren hacerlo, porque le gustan, y con las cuales opera en su construcción. La racionalidad ingresa más tarde en las coherencias operacionales que se dan desde los puntos de partida.

La primera postura nos sugiere una definición de racionalidad como razón, dominio exclusivo del pensamiento lineal, de la lógica y del silogismo. Por otra parte, tener en cuenta una racionalidad entre paréntesis nos lleva a ampliar este concepto para colocar al individuo que decide como razón y sin razón, en la que juegan un papel destacable las emociones del individuo.

Según Maturana, la racionalidad se halla muy arraigada como elemento que distingue al ser humano de los otros animales, lo cual es sinónimo de decir que la emoción queda desvalorizada y perteneciente al reino animal. Pero, adicionalmente, afirma que “Las emociones son disposiciones corporales dinámicas que definen los distintos dominios de acción en los que nos movemos. Cuando uno cambia de emoción, cambia de dominio de acción” (Maturana, 1998, p. 85).

Su argumento intenta probar que detrás de todo argumento racional se esconde un cierto estado emocional que nos lleva a aceptar el valor de las premisas que subyacen. De ahí que afirme que los sistemas racionales se fundan en emociones aceptadas *a priori*.

La postura sostenida por Maturana se acerca a la noción de racionalidad intuitiva. Entre otros aspectos, Simon realiza una disquisición sobre la ubicación espacial de la función intuitiva en el cerebro, que, de acuerdo al paradigma de la especialización de los hemisferios cerebrales, se ubicaría del lado derecho, junto a la creatividad y el sentido musical. Como función específica, la intuición se resume en la acumulación de estímulos que luego se asocian y son reconocidos de alguna manera por nuestra mente. Del mismo modo, se coincide en afirmar que las emociones cumplen una función selectiva en el proceso de razonar. Ello deriva en procesos intuitivos, definidos estos como impulsos que actúan sobre la racionalidad decisoria de la persona. Como dice Simon: “A menudo la gente cuando realiza juicios intuitivos cree que son los correctos” (1989, p. 38).

Desde el positivismo lógico de Simon, se cuestiona la capacidad de las decisiones intuitivas. Mientras en las decisiones lógicas disponen de objetivos y alternativas explícitas, las consecuencias de las alternativas son calculadas y las consecuencias

evaluadas en función a los objetivos; las decisiones basadas en juicios intuitivos son rápidas, pues requieren de un análisis secuenciado de la situación, pero jamás se puede verificar la veracidad o la corrección del proceso.

2.2 Factores no cognoscitivos que limitan la racionalidad

Según la teoría de la racionalidad limitada, en el proceso de decisión de un individuo influyen factores diferentes a los cognoscitivos: otros factores diferentes a cálculos, estimaciones de probabilidades, ganancias, costos, etc. Si bien este tipo de factores pueden ser visto como limitaciones u obstáculos para la racionalidad, pueden también ser vistos como factores que simplifican la decisión, y permiten hacer análisis más rápidos y correctos, así como aprender más eficientemente que con la simple experiencia; ellos limitan el espacio de decisión, permiten establecer ciertas reglas de búsqueda y de terminación de la búsqueda de entre una serie de alternativas quizá muy grande o infinita.

El no reconocer este tipo de factores ha obstaculizado los intentos de construir máquinas inteligentes y robots que imiten el proceso de decisión humana. Algunos de estos factores no cognoscitivos son la cultura, las emociones y la imitación.

La cultura se interpreta como un sistema de valores y creencias que establece una serie de normas sociales que pueden comprometer la decisión de un individuo. Las normas sociales pueden ser vistas como mecanismos medioambientales, rápidos y efectivos, que dispensan cálculos de costos-beneficios a la misma decisión, y de esta manera pueden ayudar a los decisores a disminuir el problema de la búsqueda combinada. Los valores y creencias no tienen que ser correctos para poder ser utilizadas como herramientas: el desconocimiento científico o la religión pueden determinar una decisión en un tiempo, espacio y cultura definida. Una decisión no puede esperar a que se conozca el estado y concepto óptimo de una cosa (lo cual puede que nunca suceda).

Las emociones, tales como el amor filial o el disgusto, pueden dar también efectivas reglas para modelar la búsqueda. Similarmente, en especies sociales

la imitación y el aprendizaje social pueden ser vistos como mecanismos que permiten un rápido aprendizaje y obvian la necesidad de cálculos individuales de utilidades esperadas. De hecho, un mono adquiere miedo a las serpientes cuando observa que otro de su especie exhibe signos de miedo en presencia de una de ellas. Además, el ser humano tiene la ventaja adicional de que puede aprender y contar sus experiencias a otros, de manera que se reduce el proceso de aprendizaje de estos últimos.

3. CEREBRO HUMANO Y LA TOMA DE DECISIONES

La toma de decisiones es un área que los psicólogos han investigado exhaustivamente, intentando resolver cuáles son las partes del cerebro que controlan los distintos tipos de decisiones. Los economistas recurren cada vez más al estudio del cerebro para conocer mejor la toma de decisiones, para entender los procesos cerebrales que permiten a las personas la toma de decisiones económicas. Este es un proceso complejo, pues en él participan procesos cognitivos y emocionales. La capacidad de tomar una decisión a partir de preferencias de corto largo plazo forma parte de la elección intertemporal, y cada una de las preferencias viene determinada por un sistema neural diferente.

Un avance de singular transcendencia en los estudios sobre la especialización de los hemisferios cerebrales constituye el producto de las investigaciones de Sperry (1973) y sus colaboradores. El cerebro humano consta de dos hemisferios, unidos por el cuerpo calloso, que se hallan relacionados con áreas muy diversas de actividad y funcionan de modo muy diferente, aunque complementario. Estos dos hemisferios, izquierdo y derecho, respectivamente, se encuentran interconectados por un grueso haz de fibras nerviosas, alrededor de doscientos millones, que les permite interactuar con el mundo en forma unificada, como un todo. Podría decirse que cada hemisferio, en cierto sentido, percibe su propia realidad; y ambos utilizan modos de cognición de alto nivel. Cada mitad tiene su propia forma de conocimiento, su manera de percibir la realidad

externa. Ningún hemisferio es más importante que el otro. Para poder realizar cualquier tarea, necesitamos usar los dos hemisferios, especialmente si es una tarea complicada. Lo que se busca siempre es el equilibrio, que se da como resultado de conciliar polaridades, y no mediante el intento de eliminación de una de ellas.

El hemisferio izquierdo se especializa en el lenguaje articulado, control motor del aparato fondo articulador; manejo de información lógica; pensamiento proporcional; procesamiento de información en series de uno en uno; manejo de información matemática; memoria verbal; aspectos lógicos gramaticales del lenguaje; organización de la sintaxis; discriminación fonética; atención focalizada; control del tiempo; planificación, ejecución y toma de decisiones; y memoria a largo plazo. Los test de inteligencia miden sobre todo la actividad de este hemisferio. Muchas de las actividades atribuidas al consciente le son propias. Gobierna principalmente la parte derecha del cuerpo. Procesa la información usando el análisis, que es el método de resolver un problema descomponiéndolo en piezas y examinando estas una por una.

El hemisferio derecho gobierna tantas funciones especializadas como el izquierdo. Su forma de elaborar y procesar la información es distinta del hemisferio izquierdo. No utiliza los mecanismos convencionales para el análisis de los pensamientos que utiliza el izquierdo. Es un hemisferio integrador, centro de las facultades viso-espaciales no verbales, especializado en sensaciones, sentimientos, prosodia y habilidades especiales, como visuales y sonoras; no del lenguaje, como las artísticas y musicales. Concibe las situaciones y las estrategias del pensamiento de una forma total. Integra varios tipos de información (sonidos, imágenes, olores, sensaciones) y los transmite como un todo. El método de elaboración utilizado por el hemisferio derecho se ajusta al tipo de respuesta inmediata que se requiere en los procesos visuales y de orientación espacial.

Los trabajos investigativos desarrollados por el investigador norteamericano Jerre Levy (1974) han dejado evidencias de que ambos hemisferios tienen diferentes

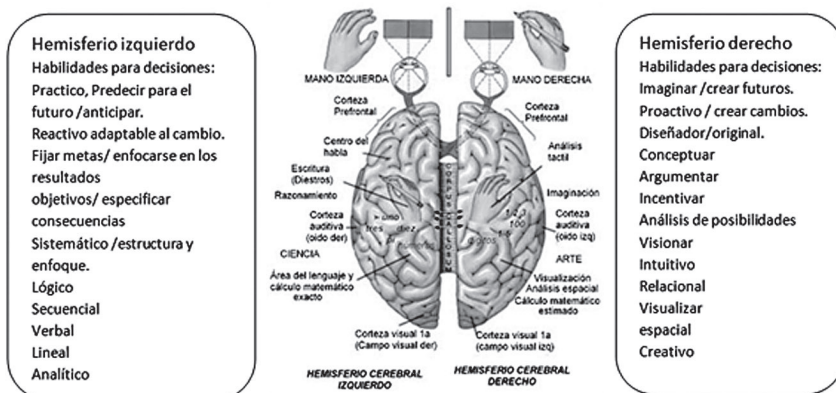
estilos para procesar información, puesto que la estrategia del hemisferio izquierdo para procesar información es más conceptualizante y analítica, secuencial, lo que lo especializa en las funciones del lenguaje; así como la estrategia del derecho es más directa o sintética, simultánea, de allí su capacidad video espacial. La investigación neurofisiológica sobre las funciones complementarias de los dos hemisferios del cerebro ha arrojado algo de luz sobre el proceso de la intuición. El hemisferio izquierdo media principalmente entre la producción del lenguaje, el pensamiento analítico y la secuenciación lineal y causal de los acontecimientos; mientras que el derecho, principalmente, media entre la producción de imágenes, el pensamiento gestalt ¹¹ u holístico y el diseño espacio temporal (Bryden, Ley, y Sugarman, 1982). Algunos investigadores han utilizado estos descubrimientos para proponer que los humanos tenemos dos modos de conciencia, una que responde a lo que llamamos razón, asociada al funcionamiento del lóbulo izquierdo; y otra llamada intuición, asociada con el funcionamiento del lado derecho (Lee, 1976).

Los primeros hallazgos de la neuroeconomía, de acuerdo también con los avances recientes de otras disciplinas, confirman la idea de que en una persona existen por lo menos dos centros de decisión: uno proveniente del sistema deliberativo, ubicado en la corteza cerebral; y otro afectivo, ubicado en la parte interna del cerebro, es decir, en su parte límbica. Cada hemisferio cerebral tiene un estilo de procesamiento de la información que recibe. “El hemisferio izquierdo analiza en el tiempo, mientras que el derecho sintetiza en el espacio” (Levy, 1974).

Cuando empleamos el hemisferio izquierdo, dominamos el mundo exterior, físico, lo que nos rodea. Estamos haciendo un trabajo detallado, que requiere concentración. Cuando empleamos el hemisferio derecho, en cambio, estamos en contacto con nuestro mundo interior, con nuestra emotividad.

11 Gestalt. La psicología de la Gestalt es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX, con Max Wertheimer, Kurt Koffka, Wolfgang Köhler y Kurt Lewin. La mente configura, a través de ciertas leyes, los elementos que llegan a ella mediante los canales sensoriales (percepción) o de la memoria (pensamiento, inteligencia y resolución de problemas). El todo es más que la suma de sus partes.

Cuadro 4.1 Funciones de los hemisferios cerebrales y desarrollo de habilidades para la toma de decisiones



Fuente: Herrmann N. (1996, p. 10-14)

3.1 El papel de la cognición en la toma de decisiones

Las emociones constituyen un factor que incide considerablemente en las decisiones. Según Tsai y Hsee (2009), determinar el valor de las decisiones cuando se involucran las emociones es muy difícil. Al factor emocional, en determinadas ocasiones, no se le concede gran importancia cuando se toman decisiones ante una situación problemática específica. Sin embargo, el elemento emocional o sentimental influye en las decisiones, pues permite que los decisores estén compensados y no tengan pérdidas emocionales al desarrollar este proceso. Las emociones son elementos que afectan e influyen en el proceso de aprendizaje; consecuentemente, influyen en el proceso de toma de decisiones. De hecho, somos esencialmente *creadores de soluciones* para nuestra vida. Algunas veces somos creadores no-conscientes, y otras veces sí pensamos (de una forma semiautomática o plenamente consciente). En cualquier caso, a la hora de aportar las soluciones, necesitamos de ese elemento, que es parte de todo el proceso y que tiene que ver con la emoción y el sentimiento (Damasio, 2011).

Los gerentes, al ejecutar el proceso de toma de decisiones, enfrentan situaciones problemáticas u oportunidades que requieren una atención especial por el grado

de conflicto que puede generar para las organizaciones. Estas situaciones posibilitan que el decisor-gerente experimente certidumbre, riesgo, incertidumbre o conflicto, y con base en uno o varios de estos factores desarrolle el proceso de toma de decisiones. Las personas no pueden olvidarse de los riesgos y no ser precavidos, decidiendo exclusivamente con sus corazones, sin prestar atención a los hechos. Lo que es necesario es razonar hacia una forma más creativa y productiva. “Cuando se aprende a entender las conexiones entre los hechos y las emociones, estas pueden usarse de forma correcta, no hay que eliminarlas, sino utilizarlas de la forma más positiva para nosotros”. De hecho, siempre estamos aprendiendo nuevas conexiones, hechos y emociones. “Debemos ser capaces de separar aquellas emociones que son negativas; un ejemplo ilustrativo es lo que ocurre en los mercados financieros. Cuando se piensa en la volatilidad, aparece el miedo, el pánico, extendiéndose como una epidemia. Esta volatilidad proviene de una serie de reacciones espasmódicas emocionales: miedo, pánico..., y dado que los sistemas de comunicación son tan rápidos, se permiten dominar todo el sistema, no dejando que los elementos racionales operen”. “Lo que tenemos aquí es una acumulación de condicionamientos que nos enseña que hemos de ser capaces de diferenciar las emociones positivas, que nos proporcionan creatividad y energía, de las improductivas que nos conducen hacia reacciones de “pánico” (Damasio 2010, p.135).

Las emociones no son necesariamente las enemigas de la razón. Solíamos oír que si alguien utilizaba sus emociones para tomar decisiones y no tenía la cabeza fría y una actitud puramente racional, no estaba realizando su trabajo de forma adecuada. Lo que hoy sabemos es que quienes son híper racionales e intentan razonar sus decisiones sin ningún componente emocional son, de hecho, incapaces de alcanzar decisiones correctas (Damasio, 2011).

Antonio Damasio ¹² propuso su hipótesis del marcador somático –mecanismo por el cual los procesos emocionales guían e influyen en la conducta, y especialmente en los procesos de toma de decisiones, postulando que la racionalidad

12 Antonio Damasio, en 1994, publicó *El error de Descartes*, libro que forma parte de una corriente de investigación que ha cambiado la forma de entender los procesos mentales en general. El error de Descartes es la separación abismal entre cuerpo y mente, la sugerencia de que razonamiento, juicio moral y sufrimiento derivado del dolor físico o emocional pueden existir separados del cuerpo. Primero estuvo el cuerpo, dice Damasio, y luego el pensamiento. Somos, y después pensamos, y pensamos solo en la medida en que somos, porque las estructuras y las operaciones del ser causan el pensamiento. Antonio Damasio actualmente dirige el Brain and Creativity Institute de la Southern California University.

requiere entrada emocional—, donde se demuestra la relevancia que tienen las emociones, que resultan imprescindibles en la toma de decisiones. Su planteamiento es que

ante una decisión aparecen unas consecuencias, que producen un estado emocional subjetivo asociado, pudiendo vivenciar dicha experiencia, además, aparecen reacciones somáticas que se traducen en respuestas musculares y hormonales en nuestro organismo. Bajo estas circunstancias, el estado emocional que se experimenta se asocia a consecuencias negativas o bien positivas (Damasio, 1996, p. 191).

Esta asociación que se produce entre la toma de una decisión y las consecuencias del estado emocional es lo que se conoce con el nombre de marcador somático, definido por Damasio como “Un cambio corporal que refleja un estado emocional, ya sea positivo o negativo, que puede influir en las decisiones tomadas en un momento determinado” (1996, p. 191). Las emociones son elementos que afectan e influyen en el proceso de aprendizaje; consecuentemente, influyen también en el proceso de toma de decisiones. La hipótesis del marcador somático¹³ propone que la toma de decisiones es un proceso guiado por señales emocionales relacionadas con la homeostasis, las emociones y los sentimientos. La hipótesis proporciona así mismo un modelo conceptual en el que se integran procesos cognitivos y emocionales, y sistemas neuroanatómicos, para explicar el vínculo entre el procesamiento de emociones y la capacidad para decidir en función de las potenciales consecuencias futuras de la conducta, en lugar de en función de las consecuencias inmediatas (Damasio, 1996, p. 191). De hecho, somos esencialmente creadores de soluciones para nuestra vida. Algunas veces somos creadores no conscientes y otras veces sí pensamos (de una forma semiautomática o plenamente conscientes). En cualquier caso, a la hora de aportar las soluciones, necesitamos de ese elemento que es parte de todo el proceso y que tiene que ver con la emoción y el sentimiento (Damasio, 2011). Este marcador somático o sentimiento asociado a una determinada opción puede servir para

13 La razón por la cual los marcadores se denominan somáticos es porque están relacionados con la estructura del cuerpo (soma), aunque no se refieran al cuerpo propiamente dicho, sino a la representación de este en el cerebro. De esta forma, el término somático viene de que todos estos fenómenos biorregulatorios que son representados en el sistema somatosensorial; es decir, se refiere a cambios muscular-esqueléticos, viscerales y del medio interno del soma o cuerpo (Damasio, 1996).

eliminar automáticamente el número de opciones sobre las que decidir, como una señal de alarma que llame la atención sobre el resultado negativo al que puede conducir una acción. Los marcadores somáticos son un caso especial de sentimientos generados a partir de emociones secundarias y que han sido conectados, mediante aprendizaje, a resultados futuros predecibles de determinados supuestos. Bajo esta premisa, se estaría hablando de que el estado emocional deja de ser una mera consecuencia, y pasa a ser una causa importante de las decisiones que tomemos, de manera que permite al cerebro tomar decisiones de una forma eficaz y reaccionar en consecuencia a la emoción experimentada. Este proceso estaría anticipando unas consecuencias y de tal forma nos guiaría en el proceso de resolución final. Por lo que resulta muy importante tener en cuenta esta influencia, que fácilmente podríamos identificar como intuiciones. Los marcadores somáticos generan señales inconscientes que facilitan y contribuyen a la toma de decisiones, de tal forma que no podríamos explicar la razón de nuestra estrategia para tomar decisiones, ya que depende en gran parte de estas señales inconscientes.

Las virtudes del marcador somático implican que sus señales inconscientes para la toma de decisiones permiten una adecuada conducta social, la búsqueda de la decisión más ventajosa, inhibiendo la tendencia de buscar el refuerzo inmediato, y facilitando la representación mental de futuros escenarios en la memoria del trabajo. Damasio concluye que toda decisión humana es producto tanto de las emociones como de procesos cognitivos. Las emociones y los sentimientos están siempre presentes en el momento de decidir, y su función es prestar ayuda a hacer o dejar de hacer algo.

Las decisiones racionales no disponen de la capacidad de responder rápidamente y de forma efectiva ante multitud de posibilidades, teniendo que hacer además un cálculo sobre costes y beneficios en las repercusiones para decidirse por la mejor opción. Es un tiempo del cual no disponemos para nuestra toma habitual de decisiones, y aunque haya una pequeña intervención de lo racional, que también estará implicado, el proceso más potente y comúnmente utilizado es de naturaleza emocional.

4. LA RACIONALIDAD ECONÓMICA A LA LUZ DE LA PSICOLOGÍA

Durante las últimas décadas, muchos sucesos internacionales afectaron la economía, fracturando la continuidad de la línea de desarrollo tradicional en las ideas de Administración. Estas nuevas realidades y su continuidad hacen necesario un nuevo enfoque en el análisis de los problemas y el estudio de las organizaciones, sin recurrir a los procesos habituales del pensamiento racional, volviendo al razonamiento intuitivo ¹⁴. No es que los métodos racionales, lógicos y científicos se hayan vuelto repentinamente obsoletos, sino que sencillamente resultan ya insuficientes.

Lo que se necesita ahora es el equilibrio. Hay que hallar un equilibrio entre el decidir adhiriéndose siempre a la fórmula científica y el decidir siguiendo, en todos los casos, nuestros instintos. No constituye ningún avance dejarse guiar totalmente por la intuición en lugar de regirse por lo lógico. Los empresarios y gerentes deben acudir cada vez con mayor frecuencia al planteamiento intuitivo, en especial en campos de la actividad en que los supuestos tradicionales ya no son válidos.

Figura 4.2. Toma de decisiones intuitiva



Fuente: Elaboración propia

Esto nos lleva a considerar la intuición como método alternativo de toma de decisiones. La intuición es un modo de conocer la realidad y de juzgar si un curso de acción es adecuado o no. Los juicios intuitivos son rápidos, inconscientes,

¹⁴ Se han realizado estudios desde otras disciplinas como la psicología y la sociología, que han venido reivindicando el papel que cumple la intuición en la vida de los seres humanos, y se ha revaluado la división expuesta entre razón e intuición como una separación más bien artificial. Específicamente, en el campo de la psicología cognitiva se ha realizado una gran variedad de trabajos acerca de la elaboración de juicios y la toma de decisiones, que demuestran cómo la racionalidad no es el único factor implicado, y que en algunos casos ni siquiera es el elemento más importante a considerar en estos procesos (Kahneman & Tversky, 2002; Epstein, 2003; Deutsch & Strack, 2008).

involuntarios y con cierta carga emotiva, en el sentido en que el que intuye una cosa está en cierto modo comprometido con ello.

La intuición se concibe a veces como una excusa para hacer algo que no podríamos justificar de otra manera, o para negarnos a seguir la lógica de nuestras propias creencias. Considerar a la intuición como método para tomar decisiones, aunque no podamos explicar científicamente, nos permite ver algunas acciones posibles que están fuera de nuestro esquema actual, para explicar o justificar una conducta. Los científicos están comenzando a demostrar que la intuición puede ser más efectiva que los modelos de elección racional. Ante cualquier decisión, se consideraba que lo más acertado era elaborar listas con los pros y los contras para tomar la mejor elección. Ahora sabemos que las decisiones instintivas son eficaces. A veces mucho más que una elección racional.

Las estrategias convencionales para tomar decisiones dan vida a los datos fríos y a los hechos desnudos, susceptibles de analizarse. Sin embargo, esta información analiza el pasado, dado que todo lo que puede analizarse o medirse ya ha sucedido. Si se confía más de la cuenta en esta clase de insumos, puede negársele a la mente intuitiva la clase de materia prima sobre la que descansa. Quienes toman decisiones usando todo su cerebro, a veces querrían improvisar.

La intuición práctica es una percepción más allá de las sensaciones físicas. Está íntimamente vinculada con la inteligencia emocional. Sirve a la creatividad: es la percepción de que una idea que nunca se había ensayado puede funcionar. Describe las posibilidades escondidas. Sirve de inspiración: es la respuesta súbita a un interrogante, se basa en el conocimiento y sirve para la creatividad, la fomenta y la alimenta. Cuando está acompañada de la honestidad, puede ser un elemento impulsor de las organizaciones y de la vida personal de cada uno. La intuición, cuando está precedida del análisis y la planeación, da origen a muchos cambios favorables en los negocios.

La intuición aumenta la precisión y eficiencia del proceso decisorio: primero, pasa por la totalidad de los detalles y opera por debajo del nivel de conciencia

utilizado, lo que podría ser el circuito de simulación vinculado al conocimiento emocional. Luego, señala los resultados a que pueden llevar determinadas acciones, y funciona como un sistema automático de alarma; o como un faro de incentivo que lo conduce a unos resultados beneficiosos. La señal lo protege de pérdidas futuras y le permite elegir entre menos alternativas, lo que agiliza y aclara el proceso decisorio.

4.1 Intuición versus racionalidad

Cada día existe más presión sobre los gerentes para tomar mejores decisiones en el menor tiempo posible y ello los obliga a utilizar el método más simple: la intuición, el olfato, la experiencia. Sin embargo, los decisores necesitan utilizar otros métodos más sofisticados que les complementen y permitan llegar a mejores decisiones. Se cuenta con instrumentos económicos, poderosos y rápidos –los computadores– que permiten al decisor afinar más su intuición, ayudar a su *olfato*.

Se pueden considerar cuatro enfoques para tomar decisiones, que van desde lo más intuitivo, hasta lo más analítico. El primero de ellos es la intuición. Una ventaja de la intuición es su facilidad de manejo y su bajo costo. Es un método rápido y fácil. Muchas veces es brillante y puede reflejar lo que se puede llamar experiencia automatizada. La gente tiene un sistema en el cerebro que le dice cuándo una decisión es buena y cuándo no. Funciona a partir de las memorias emocionales y se activa mucho antes de que la persona esté consciente de haber tomado la decisión correspondiente. No es suficiente que la gente use los hechos, la lógica y el razonamiento puro para tomar decisiones. “Las decisiones son también influidas por lo que le ha pasado a una persona en situaciones previas, –comentó– y consideró que los recuerdos emocionales guardados se vienen ‘filtrando’ en la región del cerebro que está involucrada en la toma de decisiones”. “La mayoría de las veces, estos recuerdos emocionales son secretos, pero estas intuiciones ayudan a guiar la toma de decisiones en un nivel inconsciente”. “Si los recuerdos secretos alcanzan el estado consciente, permanecen enigmáticos, pero adquieren un nombre: *corazonada*”. (Blakeslee, 1997).

Se han identificado dos fallas protuberantes en la toma de decisiones basada en la intuición: la inconsistencia y la distorsión sistemática. La gente muy a menudo aplica su criterio de forma inconsistente, y ni siquiera se percata de ello. No hay consciencia de las fallas de la memoria, limitaciones mentales o intelectuales, distracciones o fatiga, que en la realidad influyen. Los psicólogos Daniel Kahneman y Amos Tversky ¹⁵, en su conocido trabajo *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk* (2002) describen la “arquitectura de la cognición” y presentan “dos sistemas”: razonamiento e intuición, y añaden que “existen dos tipos de procesos cognitivos diferentes implicados en la toma de decisiones:

- El sistema I actúa automáticamente y es experto en encontrar una serie causal coherente que vincule los fragmentos de conocimiento de que se dispone. Es una vía deliberada, analítica, consciente, secuencial, racional, y requiere esfuerzo para llevarse a cabo. Las operaciones generadas por el sistema I son rápidas, automáticas, emocionales, implican poco esfuerzo y se basan en hábitos.
- El sistema II se halla normalmente en un confortable modo de mínimo esfuerzo; es perezoso y funciona peor en situaciones de agotamiento o si se encuentra ocupado en otras tareas que captan su atención, por lo cual las intuiciones, sensaciones o impresiones se tornan apenas sin oposición en creencias. Es una vía automática, intuitiva o inconsciente, rápida, asociativa, implícita, y no requiere de mayor esfuerzo consciente, además de que regularmente contiene una carga emocional. Las operaciones del sistema II son lentas, requieren esfuerzo, están determinadas por normas y reglas. Ante cualquier toma de decisiones, el sistema intuitivo salta de forma natural, espontánea y nos permite hacer valoraciones de forma rápida y sin esfuerzo.

¹⁵ Daniel Kahneman (1934-) es un psicólogo norteamericano-israelí, actualmente profesor emérito en Princeton e incluido hace poco, por la revista *Foreign Policy*, en la lista de 100 pensadores globales más influyentes. Aunque Kahneman recibió su Nobel en 2002, junto con Amos Tversky, por su contribución a la teoría económica, las repercusiones de su trabajo son muy amplias, y prácticamente no hay un área de las ciencias humanas que pueda permitirse ignorarlas.

Kahneman señala que las personas necesitamos una razón de peso para poner en marcha el sistema II, ya que su puesta en marcha nos resulta mucho más costosa. El sistema I suprime la ambigüedad e incertidumbre, que son propias del sistema II, con lo que hace el proceso no solo más ágil, sino mucho más fácil y cómodo.

Las principales conclusiones a las que llegó Kahneman (2011) son:

1. La mayoría de nuestros juicios y elecciones suelen ser intuitivas.
2. El juicio intuitivo empeora cuando tenemos presiones de tiempo, cuando realizamos tareas cognitivas simultáneas.
3. Tendemos a tomar decisiones diferentes cuando lo hacemos individualmente o en grupo.
4. Existen dos modos de elección distintos: el gusto (atractivo), relacionado con la intuición; y las reglas (normas explícitas). Al parecer, la mayoría de las decisiones las tomamos por gusto.
5. Las elecciones tomadas por reglas racionales suelen limitarse a circunstancias muy concretas. No solemos utilizar el sistema II habitualmente.
6. Aún cuando se proporcionan incentivos para utilizar el sistema II, no lo usamos como primera opción. Pensar de forma racional en algo no implica que las decisiones que se tomen sean buenas o adecuadas.
7. Kahneman también señala que muchos decisores expertos obtienen mejores resultados cuando apuestan por su intuición.

Aunque tomar decisiones basadas en la intuición no parece que sea la mejor manera de vender un proceso de toma de decisiones serio, la investigación en los últimos años ha puesto de manifiesto cómo estas pueden ser, y son, en muchos casos, más acertadas que las puramente racionales. Aún cuando invertimos grandes esfuerzos por apostar por la racionalidad en los procesos de toma de decisiones, tal vez dejar fluir nuestras propias intuiciones puede reportar también interesantes beneficios (Kahneman, 2011).

Kahneman y Tversky (2000) mencionan la existencia de tres sesgos: representatividad, disponibilidad y anclaje (*anchoring*). Según esto, el decisor puede sobrestimar la información relacionada con el evento que más fácilmente se puede

representar (representatividad); de eventos que ocurrieron recientemente (disponibilidad); o de eventos relacionados con alguna información reciente y original (anclaje). Este tipo de sesgos han sido comprobados experimentalmente. Sin embargo, a veces la intuición es la única opción disponible, ya sea porque no se dispone de tiempo para hacer un análisis juicioso, o porque es muy difícil cuantificar las consecuencias de la decisión. La intuición es importante, pero solo después de manejar los conceptos básicos y los modelos explicativos es posible hacer uso de ella para mejorarlos. Ninguna de las posiciones extremas es la adecuada.

Además, Kahneman indica que la vía inciente se desarrolla de forma natural en el ser humano en función de la eficiencia. Por ende, la intuición no es más que conocimiento acumulado empleado de forma normal todo el día.

Malcolm Gladwell (2005) propone tres hipótesis para argumentar su idea de una inteligencia intuitiva:

- Las decisiones tomadas con rapidez pueden ser tan buenas como las hechas con precaución y deliberadamente.
- El inciente del ser humano es una fuerza fundamental y determinante a la hora de tomar alguna determinación. Pero es bastante falible y en más de una ocasión terminamos equivocándonos.
- Los seres humanos estamos en capacidad de educar y controlar esas primeras impresiones y juicios instantáneos.

Gladwell considera que la toma exitosa de decisiones, más que basarse en grandes cantidades de información o en el empleo generoso del tiempo deliberado en torno a esa información, se basa en la capacidad de filtrar y seleccionar de manera acertada aquellos factores determinantes en medio de la cantidad de variables como las que usualmente se enfrentan las personas a la hora de concretar sus decisiones. Para él, ocurre que en muchas ocasiones hay tanto valor en aquellas decisiones que tomamos mientras nuestros ojos parpadean, cuanto en aquellas que realizamos luego de meses de exhaustivo análisis racional.

Gerd Gigerenzer ha sido pionero en atribuir al inconsciente y a la intuición un papel esencial en la toma de decisiones. Ha analizado la intuición y ha descubierto que tomamos mejores decisiones si tenemos en cuenta una buena razón que si tenemos en cuenta diez. Como casi todo, el motivo de ello es evolutivo. El proceso de elección se basa en una serie de reglas generales que nuestro cerebro ha ido aprendiendo a lo largo de miles de años. Esas reglas forman parte de una especie de libro de instrucciones al que recurrimos ante cada situación y en el que logramos respuestas rápidas y precisas. Esto es lo que se llama regla general o heurística. Una heurística ignora información, y esto es lo que acelera la toma de decisión en la situación adecuada. En nuestra vida cotidiana, a menudo nos regimos más por reglas generales que por lo que solía llamarse racional.

Gigerenzer (2008), sobre la intuición, considera que esta no es contraria al razonamiento, sino un tipo de razonamiento distinto, de claras raíces evolutivas, adaptativo y complementario del razonamiento lógico-analítico. Teorizador del heurístico de reconocimiento, Gigerenzer (2009) cree que esencialmente esta es la base de la intuición: la heurística es un mecanismo con el cual nuestro cerebro toma la información que tenga (mucho o poca), escoge con base en lo que conoce y, por ende, acelera el proceso de toma de decisión. Se trata de un sentimiento en las *tripas* (marcador somático), un heurístico o regla que simplifica la decisión, unas capacidades cerebrales mínimas innatas combinadas con aprendizajes adecuados que fundamentan y pulen tales reglas, y un contexto estructurado (de forma que no hay intuiciones buenas o malas, sino adecuadas para tal o cual contexto específico). La ventaja adaptativa y la base de la reivindicación de la intuición como una forma de inteligencia que ha de ser integrada, considerada (y por supuesto comprendida), es su valor necesario en un mundo incierto (el que hay) y su estilo particular de *menos es más*: ignorar información es muchas veces más importante para llegar a la solución correcta que el análisis concienzudo. Afirma que, comúnmente, existen tres ideas sobre la intuición:

- Es un fenómeno extraño, esotérico.
- Es una tendencia o prejuicio incorrecto.
- Es un mecanismo inconsciente.

Para él, las dos primeras teorías son inválidas, pues considera que la intuición viene, inconscientemente, de habilidades evolutivas que el ser humano ha alcanzado hasta la fecha, las cuales le permiten tomar soluciones fáciles a problemas complejos, porque los modelos intuitivos son más útiles que los de optimización computacionales, o más complejos por más información que esos almacenen, no son suficientes para sustituir la intuición. Gigerenzer señala que tomamos mejores decisiones si tenemos en cuenta una buena razón que si consideramos cien, y todo eso tiene también un origen evolutivo. Por tanto, el proceso para decidir correctamente no consiste en tener gran cantidad de información sino escoger la que necesitamos.

4.2 La economía conductual

Al margen de algunas posiciones reduccionistas, la teoría económica ha desarrollado desde hace varios años esfuerzos por explicar de mejor manera las decisiones de los agentes económicos, con la finalidad de reconciliar los modelos teóricos con una gran cantidad de hallazgos empíricos que contradicen las predicciones de las teorías económicas convencionales (neoclásicas). La economía conductual o behavioural economics es una rama de la economía que en los últimos años ha revolucionado la manera de entender los procesos de toma de decisiones económicas en particular, y el comportamiento humano en general. Esta surge a partir de una aproximación esencialmente inter y transdisciplinaria, diferenciándose del enfoque tradicional de la economía neoclásica. De acuerdo con la definición consignada en la *Serie sobre Economía Conductual* de la Universidad de Princeton, la economía conductual o economía del comportamiento

utiliza los hechos, modelos y métodos de ciencias relacionadas para determinar hallazgos descriptivamente exactos sobre la habilidad cognitiva humana y la interacción social, y para explorar las implicancias de estos hallazgos para la conducta económica. La más fértil de estas ciencias relacionadas ha sido la Psicología, pero la Sociología, la Antropología, la Biología y otros campos también pueden influir en la Economía de manera útil. La Economía Conductual se encuentra profundamente enraizada en hallazgos o

métodos empíricos y hace que la economía avance a su manera –generando planteamientos teóricos, realizando predicciones más exactas sobre los fenómenos de campo, y sugiriendo mejores políticas.

Las tres ideas fundamentales que caracterizan el modelo conductual son:

- Su objetivo es formular una teoría más realista del comportamiento económico del ser humano. La proposición de un nuevo modelo de agente: el *homo vulgaris*, mediante el que se trata de predecir el comportamiento del hombre común y corriente para comprobar si se ajusta a las decisiones racionales (Maletta, 2010, p. 17).
- Se apoya en la psicología para llegar a conclusiones valiosas sobre la capacidad cognitiva humana y la interacción social. Así, en este modelo se introducen nuevos factores que influyen en la toma de decisiones.

Daniel Khaneman, uno de los pioneros en la economía conductual, establece que la toma de decisiones del ser humano ocurre mediante razonamiento o mediante intuición. Cuando ocurre de la primera forma es que ha habido un gran esfuerzo reflexivo, y por tanto intencional y estructurado según normas de procedimiento lógico; mientras que si las escogencias que realizamos las hacemos basándonos en la intuición, entonces el esfuerzo no es reflexivo, sino todo lo contrario: es espontáneo. A su vez, matiza que la mayoría de las escogencias o juicios que hace el ser humano se hacen intuitivamente (Kahneman, 2003, p. 1460).

El mecanismo por el que los pensamientos llegan a la mente recibe el nombre de accesibilidad y, como se acaba de ver, para Khaneman puede ser, o bien razonada, o bien intuitiva. La primera supone dominio del razonamiento, esfuerzo e intencionalidad; la segunda va ligada a los juicios intuitivos, a la ausencia de esfuerzo reflexivo y a la no intencionalidad. Las intuiciones están cargadas emocionalmente, determinadas por la costumbre, y son difíciles de controlar y de modificar. Cuando un agente actúa de forma razonada o intuitiva, va a depender de sus experiencias, estímulos y factores de presión del entorno (Kahneman, 2003, p. 1460).

En la misma línea que Khaneman, nos encontramos a G. Katona, uno de los fundadores de la psicología económica. G. Katona señala que el hombre sigue una conducta habitual, basada en la rutina, y que a la hora de actuar no refleja características propias de la conducta racional. Para explicar esa idea, habla de los casos de pertenencia al grupo, de seguir a la masa, de tener un líder o modelo sin deliberar ni elegir, simplemente haciendo lo que se ha hecho en situaciones similares. Esta puede ser una forma de actuar adecuada, pero que difiere mucho de la conducta racional de la que se ha hablado hasta el momento. “la gente actúa como lo hizo antes en circunstancias similares, sin deliberar ni elegir.

Los procedimientos de rutina y la aplicación de reglas empíricas tanto por parte de los consumidores como de los hombres de negocio, excluyen las consideraciones de las alternativas. El impacto de la pertenencia al grupo –actuar de la misma forma que otros en nuestro grupo o seguir al líder– del mismo modo se resuelve en una conducta que puede ser adecuada, pero difiere en gran parte de las fórmulas postuladas de conducta racional. (Katona, 1979, p. 165).

Otra idea que difiere de la economía liberal, y que veíamos en el hombre económico, es la de maximizar la utilidad esperada. Ahora, el agente económico evalúa los resultados esperados por la utilidad que le represente la posición de sus activos finales; esto es, la utilidad se considera cambiante en este nuevo modelo, ya que, mediante esa evaluación, lo que puede ser preferencial y bueno en un momento, puede no serlo en otro.

Otro paso importante que supone esta economía psicológica es la aportación de Dan Ariely, quien afirma que la presentación de la decisión a tomar influye directamente en la elección, lo que indica que en muchas ocasiones la decisión a tomar no depende de quién tiene que tomarla, sino de quién la presenta o de cómo se presenta. Por tanto, ese factor exógeno que se ignoraba, como hemos visto, en la economía liberal tradicional, ahora se tiene muy en cuenta; de hecho, es la base de este nuevo campo.

Para la economía conductual, factores emocionales y afectivos, como pueden ser el optimismo, el ánimo de venganza, etc., son importantes para la toma de decisiones. Precisamente, la importancia de la economía conductual es que permite percibir las debilidades del modelo de escogencia racional. A pesar de ello, la conducta de las personas no es impredecible o irracional, sino que se han de tener en cuenta los problemas cognitivos y motivacionales de los sujetos para ver cómo responden a las reglas del entorno; de esa forma se llegará a comprender de manera más exacta y realista la conducta humana.

Así como se han indicado las limitaciones del modelo de racionalidad económica, también se pueden indicar algunas limitaciones en el modelo de la economía conductual. Al defender la idea de que la mayor parte de los juicios que realizan los agentes son intuitivos o emocionales y que, por tanto, toman las decisiones según sus gustos, quiere decir que el individuo conoce las reglas racionales, pero no las usa hasta que detecta un error. Si se detecta dicho desequilibrio, entonces se hará un esfuerzo por corregirlo, pero a veces es insuficiente, porque los juicios finales se quedan ligados a la idea intuitiva inicial.

De otra parte, las críticas formuladas al modelo del agente económico racional por los teóricos de la economía comportamental surgen de las condiciones de riesgo e incertidumbre, y de temporalidad, que caracterizan en el mundo real la toma de decisiones, y las cuales no eran correctamente consideradas en ese modelo. Kahneman observa que, en la toma de decisiones bajo riesgo, el sujeto económico evalúa los resultados esperados por la utilidad que le represente la posición de sus activos finales, y no simplemente por la maximización de su utilidad esperada, como lo formulaba el señalado teorema. Además, la función de utilidad no se toma como dada y establecida, sino que se considera cambiante. Lo que puede ser preferencial y bueno en un momento, puede no serlo en otro. De allí que la tasa de descuento sugerida para la valoración de presente de utilidades esperadas sea hiperbólica y no exponencial, como en la práctica tradicional (Kahneman, 2003, p. 1455).

Para la economía conductual, factores emocionales, como el optimismo o el ánimo de venganza, son también determinante en la toma de decisiones. Un experimento

emblemático de este postulado es el denominado juego de la confianza, realizado por un grupo de investigadores suizos dirigidos por Ernst Fehr. En él se demuestra cómo ante actuaciones no cooperativas, y permitiéndose al perjudicado usar parte del dinero propio para castigar a quien no cooperó, el perjudicado por la decisión no cooperativa, a pesar de haber perdido dinero inicialmente, no le importa perder aún más solo por satisfacer el instinto vengativo (Salazar, 2009).

4.3 La percepción y la toma de decisiones

La percepción es el proceso por el que el individuo interpreta las impresiones sensoriales con el fin de darle sentido a su entorno. La creación de conocimiento y aprendizaje organizacional se imponen como procesos de obligado estudio y profundización:

- La percepción nos permite captar la realidad como mundo, como realidad organizada, estructurada, plana de sentido y significación.
- Los psicólogos denominan percepto al contenido de ese proceso, o sea, al objeto o acontecimiento tal y como es percibido.
- Por tanto, la percepción consiste en la transformación de la impresión sensitiva (sensación) en información cognitiva.

Características fundamentales de la percepción

- Es un proceso constructivo que depende de las características del estímulo (que activa los órganos de los sentidos) y de la experiencia sociocultural y afectiva del sujeto perceptor.
- Es un proceso de información-adaptación al ambiente. La percepción dota de sentido la realidad que vivimos, nos facilita información sobre el mundo y permite nuestra adaptación al entorno.
- Es un proceso de selección. Percibimos lo que es relevante para nosotros en cada circunstancia. La selección de estímulos se produce mediante la atención.

Para que sea posible la percepción, se requieren tres elementos o procesos:

- a. **Proceso sensorial.** Tanto en los animales como en el hombre, son los sentidos los que les permiten entrar en contacto con el exterior y con las transformaciones que se producen en el organismo. Se suelen distinguir cuatro tipos de receptores sensoriales (Wenger, Jones y Jones, 1962):
- **Exteroceptores.** Situados en la superficie del organismo, tienen como función captar la estimulación del medioambiente. Son exteroceptores los cinco sentidos clásicos: visión, audición, olfato, gusto y tacto.
 - **Interoceptores.** Se hallan dentro del organismo, localizados en los aparatos respiratorio, digestivo, y en general dentro de las vísceras. Gracias a ellos se obtienen las sensaciones de hambre, de sed, de bienestar, etc.
 - **Propioceptores.** Están situados en los músculos, tendones y articulaciones, y permiten tomar nota de la actividad muscular.
 - **Nociceptores.** Se encuentran repartidos por todo el organismo, reaccionan ante los estímulos nocivos, y transmiten las sensaciones de dolor.
- b. **Proceso simbólico.** Al percibir, organizamos los datos que llegan a nuestros sentidos, los estructuramos e interpretamos para que sean significativos para nosotros. Mediante la simbolización, cada cosa percibida se asocia a un determinado concepto.
- c. **Proceso afectivo.** En el proceso de percibir participa toda la persona, con su historia, sus experiencias anteriores, sus conocimientos. De ahí que toda percepción suela ir acompañada de una determinada tonalidad afectiva, acompañada del agrado o desagrado que me ha proporcionado dicho objeto a lo largo de pasadas experiencias.

¿Qué factores influyen en la percepción?

De todo lo expuesto anteriormente, se infiere que el acto perceptivo viene determinado por dos factores:

- Las características del estímulo y de las sensaciones.
- Las características del receptor que está percibiendo, pues él es el encargado de dar sentido simbólico y afectivo a los estímulos que llegan a sus sentidos.

En relación con los estímulos, hay que decir que son agentes físicos, químicos y mecánicos (ondas de energía, reacciones químicas, partículas elementales) que activan los sentidos y llegan al cerebro, donde toda la información sobre dichos estímulos se procesa. Es importante tener en cuenta que no todos los estímulos que llegan a los sentidos son capaces de provocar sensaciones. El ojo de una persona, por ejemplo, solo percibe una mínima parte de su campo visual; lo mismo ocurre con ciertos sonidos o ciertas propiedades olfativas que no pueden ser captadas por los sentidos humanos, aunque sí por algunos animales.

- La sensación: Es la respuesta cerebral que da un organismo ante la estimulación del medio externo o interno.
- Se distinguen varias fases en la sensación:
 - Física: fase estimular.
 - Fisiológica: excitación de los sentidos.
 - Psíquica o psicológica: respuesta al estímulo.

En un sentido fisiológico, la sensación es un proceso que consta de varias fases:

- Excitación de un receptor sensorial, de alguno de nuestros sentidos, por efecto de una estimulación.
- Transducción, conversión de la energía física, química o mecánica en un impulso nervioso de naturaleza eléctrica.
- Transmisión del impulso nervioso de neurona en neurona.
- Recepción de dicho impulso por el cerebro.

Factores externos

- **Intensidad.** Cualquier modificación estimular suele llamar nuestra atención, nos fijamos más en una fuerte explosión que en una leve.
- **Repetición.** Tiene gran importancia en la propaganda comercial. Un anuncio repetido sucesivamente no pasa desapercibido.
- **Tamaño.** Los objetos grandes atraerán nuestra atención con mayor posibilidad que los pequeños.
- **Novedad.** La percepción de objetos o sucesos no habituales se fija con mayor facilidad.

Factores internos

- **Atención.** Cuando estás estudiando para el examen, tu percepción está enfocada en el libro y apenas notas la temperatura de la habitación.
- **Intereses y valores.** Atendemos los aspectos de la realidad que nos interesan. En clase de psicología, Marta y Manuel percibirán cosas diferentes en función de sus intereses y motivos.
- **Características del observador.** Los deseos y las actitudes, la personalidad y situación afectiva del observador influyen en la percepción. Si estoy deprimido porque me ha dejado mi novia, y no levanto cabeza, seguramente la percepción que tengo de los que me rodean será negativa.
- **La cultura.** Es determinante, ya que nos enseña a percibir y ese aprendizaje condiciona nuestra perspectiva.

La manera de observar dos personas una misma situación puede ser interpretada de manera diferente. La razón por la cual se da esto, es que cada persona sufre una influencia considerable de las características o entorno, trabajo, tiempo; y por factores objetivos, como la novedad, movimientos, sonidos, tamaños, antecedentes, proximidad y similaridad (Robbins, 1996).

La representación mental del mundo se consigue a través de la sensación. Pero sin la capacidad para seleccionar, organizar e interpretar nuestras sensaciones, esta representación no sería completa. Este segundo proceso lo denominamos percepción. La percepción, por lo tanto, es la interpretación secundaria de las sensaciones (áreas secundarias y terciarias), con base en la experiencia y recuerdos previos.

Los psicólogos de la Gestalt ¹⁶ consideraban que el ser humano, cuando recibe varias sensaciones, las organiza en un gestalt; la percepción del conjunto excede la suma de las partes del mismo.

Tendemos a reunir los estímulos visuales en formas completas, este proceso incluye el procesamiento ascendente (sensación) y el descendente (percepción). No resulta sencillo separar sensación y percepción; la sensación no es solo un proceso ascendente y la percepción un proceso descendente; ambas se mezclan en un proceso continuo que se desarrolla en forma ascendente, a partir de las células receptoras; y también en forma descendente, a partir de nuestras hipótesis.

Desde la psicología cognitiva, el proceso de percepción tiene los siguientes pasos (Johns y Saks, 2010):

- 1) Inicia con un estímulo o entrada de energía de valor umbral (los límites entre captar o no captar con nuestros sentidos se denominan umbrales). Si un estímulo tiene un valor fuera de esos límites o umbrales, no habrá sensación.
- 2) Transducción sensorial: se lleva a cabo directamente sobre el receptor sensorial especializado (un órgano sensorial) y transforma la energía que recibe en impulso nervioso.
- 3) Actividad intercurrente del cerebro: permite que el estímulo convertido en impulso nervioso se analice, compare, clasifique, almacene y, por último, se mande en forma de respuesta a un músculo.
- 4) Respuesta o salida: se da una respuesta perceptual o experiencia.

16 El término Gestalt proviene del alemán y fue introducido por primera vez por Christian von Ehrenfels. No tiene una traducción única, aunque se lo entiende generalmente como forma, totalidad o configuración. La psicología de la Gestalt es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX, y cuyos exponentes más reconocidos han sido los teóricos: Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka y Kurt Lewin. La psicología Gestalt, en su momento, implicó una revolución de las ciencias psicológicas, al poner en evidencia fenómenos a los que nunca antes se les había prestado atención. La psicología Gestalt propició la realización de investigaciones en el campo de la percepción como no lo había hecho ninguna otra escuela psicológica.

Los diferentes sentidos captan la información por medio de los siguientes estímulos:

- La vista: codifica imágenes de distintos tamaños, formas, complejidad, etc.
- El sonido: codifica la actividad mecánica de los objetos al moverse, chocar, rozarse, quebrarse, etc.
- El olfato: permite captar información a la distancia.
- El gusto: requiere que las sustancias entren a la boca, se disuelvan con la saliva y luego tengan contacto con la lengua.
- El tacto: nos permite captar información por medio del contacto con los objetos por parte de la piel. Ejemplo: sentir dolor, frío, calor, etc.

La percepción tiene tres componentes: el perceptor (la persona), el objetivo y el contexto:

- El perceptor: su experiencia (hechos pasados), motivación y emociones (por ejemplo: defendernos ante estímulos no placenteros bloqueando las emociones) pueden afectar su percepción.
- El objetivo: la ambigüedad o falta de información referente a lo que se está percibiendo puede generar búsqueda de mayor información por la necesidad de interpretación.
- El contexto: ayuda a cambiar la percepción que tenemos del objetivo (por ejemplo: no es lo mismo ver un cuchillo en una cocina que en las manos de un maleante).

Características de la percepción

La percepción del individuo es subjetiva, selectiva y temporal. Es subjetiva ya que las reacciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro. Ante un estímulo visual, se derivan distintas respuestas. Su selectividad es consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona, que no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir. Por último,

es temporal ya que es un fenómeno a corto plazo; la forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos.

Factores que influyen en el perceptor

En relación con las características de la persona que percibe, hay que señalar que lo que percibimos está en función del estado perceptivo, en el cual hay una serie de factores tales como:

- La motivación.
- El contexto. Si un estímulo aparece en un contexto que no es el habitual, el reconocimiento tiende a ser más lento.
- Expectativas. Nos ayudan a encontrar con más facilidad un estímulo y modifican nuestra percepción.
- Factores culturales. Las ideas, costumbres y creencias de cada colectivo humano influyen en la percepción y significación de la realidad.

Los objetivos que persiguen los perceptores moldean los procesos cognitivos asociados a la percepción de personas. Las metas de quien percibe influyen en cómo se procesa la información recibida, y en el tipo de información que es buscada (Fiske y Neuberg, 1990; Hilton y Darley, 1991). Jones y Thibaut (1958, p. 164) dividieron en tres categorías los tipos de metas que una persona suele ir buscando cuando percibe a otra:

1. Probar o confirmar sus propios valores.
2. Comprender a la otra persona y las causas de su conducta.
3. Determinar si la conducta de la otra persona se ajusta o viola alguna regla o norma.

Otros factores relacionados con el perceptor, que influyen en la formación de impresiones, son:

- Familiaridad. Hace que la impresión formada sea mucho más compleja que cuando la persona estímulo es desconocida. Produce una mayor

exactitud en la percepción, y genera ciertos sesgos perceptivos, como el efecto de la mera exposición (Zajonc): la repetida experiencia perceptiva de las personas estímulo, siempre que su valor sea positivo o neutral, acaba por convertirlas en más atractivas.

- Valor del estímulo. El valor que el estímulo tiene para los jueces afecta a su percepción, tendiendo a darse una acentuación perceptiva (monedas para los niños pobres).
- El efecto halo indica que quienes son vistos de forma positiva en un rasgo tienden a verse poseedores de otros rasgos positivos.

Significado emotivo del estímulo

- El valor emotivo depende del poder del estímulo para proporcionarnos consecuencias positivas o negativas.
- Defensa perceptiva: alto umbral de reconocimiento de que gozan algunos estímulos amenazadores (los fallos en quienes estimamos mucho suelen pasar desapercibidos o ser excusados).
- Perspicacia perceptiva: bajo umbral de reconocimiento de que gozan los estímulos que pueden satisfacernos o beneficiarnos (ignorar las virtudes de nuestros enemigos).
- Experiencia: las personas que tienen más experiencia con cierto tipo de rasgos realizan percepciones más acertadas.

Variables asociadas a la persona percibida

El elemento crucial que influye es el manejo de la impresión; el estímulo perceptivo intenta regular y controlar (consciente o inconscientemente) la información que presenta al perceptor, especialmente en lo referente a sí mismo. El manejo de impresión es una consecuencia de la percepción social; dado que los demás se forman impresiones nuestras, intentamos influir en esa impresión en la dirección adecuada.

Motivaciones que justifican el manejo de la impresión (Schlenker y Weigold, 1992):

- Aprobación social
- Motivaciones particulares:
 - Auto-ensalzamiento: mantener o incrementar la autoestima e intentar presentar una imagen de uno mismo cercana al Yo ideal.
 - Auto-consistencia: validar las creencias que tenemos acerca de nosotros mismos.
 - Auto-verificación: intentar aprender la verdad sobre uno mismo mediante la obtención de información diagnóstica.

Estrategias utilizadas en el manejo de la impresión

Su utilización depende del objetivo que persigamos y de las circunstancias concretas:

1. **El congraciamiento.** Intentar aparecer de una manera atractiva ante los demás. Consiste en conformarse a las expectativas del perceptor. Puede lograrse elogiando al otro o mostrando acuerdo con sus opiniones. Su utilización y su éxito dependen de tres variables:
 - De lo importante que es para la persona estímulo resultar atractiva.
 - De la probabilidad subjetiva de éxito (de resultar realmente atractivo).
 - De lo legítima que resulte su utilización.
2. **La intimidación.** Las personas intentan mostrar el poder que ejercen sobre la otra persona amenazando o creando temor. Suele darse, casi exclusivamente, en relaciones que no son voluntarias. Con frecuencia el perceptor se conforma con los deseos de la persona percibida por no crear polémica (conducta de los hijos ante los padres).
3. **La autopromoción.** Mostrar las propias habilidades y capacidades ocultando los defectos. Una manera de aumentar su eficacia es reconocer fallos menores o conocidos (aumentan la credibilidad). A veces, resulta difícil hacer creer que uno posee ciertas habilidades de las que carece.

La percepción y la teoría de la atribución

Ha sido planteada para realizar explicaciones acerca de las maneras en que se juzga de forma diferente a las personas, dependiendo de qué significado se aplique a un comportamiento dado. De modo específico, determina si un comportamiento observado fue causado ya sea interna o externamente. En los comportamientos causados internamente, la causalidad se asigna a un factor, a un agente o a una fuerza interior. Los factores interiores caen dentro de su propio control; se puede elegir comportarse de una manera particular o no. El comportamiento no es influenciado, limitado o totalmente determinado por influencias fuera de su control. Por lo tanto, usted se siente responsable. Un ejemplo típico es su propia inteligencia. Se le conoce como atribución circunstancial ¹⁷.

Atribución externa

La causalidad se asigna a un factor, a un agente o a una fuerza exterior. Los factores externos se salen fuera de control. Usted percibe que no tiene ninguna opción. Entonces, su comportamiento está influenciado, limitado o aun totalmente determinado por influencias fuera de su control. Por lo tanto, usted se siente como no responsable por su comportamiento. Un ejemplo genérico es el tiempo. También se le conoce como atribución disposicional.

Nuestras percepciones de las personas son distintas a las que hacemos sobre los objetos inertes, debido a que hacemos deducciones sobre los actos de las personas que no hacemos sobre las cosas. La teoría de la percepción trata de explicar las formas en que juzgamos de manera diversa a las personas, dependiendo del significado que le atribuimos a su conducta. Cuando observamos una conducta, tratamos de determinar si es externa (la situación obliga a actuar de formas determinadas) o interna (controlada por el individuo).

Esta determinación depende de tres factores:

- Distintividad: una persona muestra diversos comportamientos en distintas situaciones. Si el comportamiento que presenta una persona es inusual, por lo general se le dará al comportamiento una atribución externa. Si no es inusual, lo más seguro es que sea juzgada como interna.

17 La teoría de la atribución de Fritz Heider es un método que se puede utilizar para evaluar cómo la gente percibe el comportamiento de sí mismo y de la demás gente. La teoría de la atribución está referida a cómo la gente genera explicaciones causales. En su libro de 1958, *La psicología de las relaciones interpersonales*, Heider dice que todo comportamiento se considera que será determinado por factores internos o externos.

- **Consenso:** se da cuando todas las personas responden de la misma forma ante situaciones que son parecidas. Si el consenso es alto, entonces la atribución que se espera es externa, si es baja es interna.
- **Consistencia:** se refiere al hecho de que una persona responda de la misma manera a pesar del paso del tiempo. Si existe una alta consistencia la causa de la atribución, es interna; en caso de que sea baja, es externa.

Una de las contribuciones más importantes que brinda esta teoría es que existen errores o prejuicios que distorsionan las atribuciones, debido a que el proceso conduce, en ocasiones, a errores de juicio o malentendidos, por lo que se hace necesario considerar la presión del discernimiento en la percepción de la persona.

Los errores de atribución, básicamente, los estudiamos para desarrollar nuestra capacidad de pensamiento crítico, y relevar la manera en que pensamos respecto a nosotros mismos y a los demás. Existe lo que se denomina error de atribución fundamental, que explica el hecho de que cuando los individuos realizan juicios acerca de otras personas, tienden a menospreciar la influencia de los factores externos y a sobrestimar la repercusión de causas internas o personales. Esto no es lo único; además, existe la tendencia de las personas a atribuir sus propios éxitos a factores internos, y a culpar de los errores a factores externos. Esto es lo que se considera como sesgo de autobeneficio; por ejemplo, cuando un estudiante presenta un alto nivel en su rendimiento académico, por lo general lo atribuye a sus propias habilidades; pero si lo que ocurre es que su rendimiento académico es bajo, tiende a culpar al profesor por esto.

Lo que no se puede definir aún, es si son estos errores lo que distorsionan las atribuciones universales en las diferentes culturas.

Atajos frecuentes para juzgar a los demás

Técnicas para hacer más manejable la tarea de percibir e interpretar lo que hacen los demás (Robbins, 1999):

- a. Percepción selectiva: la gente interpreta selectivamente lo que ve a partir de sus intereses, antecedentes, experiencias y actitudes (es imposible que apreciemos todo; solo tomamos ciertos estímulos según nuestros intereses particulares).
- b. Efecto de halo: cuando nos hacemos una impresión general acerca de un individuo a partir de una sola característica, como la inteligencia, sociabilidad o aspecto físico.
- c. Efectos de contraste: evaluación de las características de una persona que resultan afectadas por la comparación con otros recién encontrados y que tienen una calificación mayor o menor en dichas características.
- d. Proyección: atribuir las características personales a otros.
- e. Tipificación: formación de estereotipos (juicios basados en la percepción del grupo al que pertenece una persona).

Vínculos entre percepción y toma individual de decisiones

- Decisión: elección entre dos o más alternativas.
- Directivos: fijan las metas de la organización, productos a ofrecer, maneras de financiamiento, ubicación de plantas, etc.
- Gerentes de nivel medio e inferior: calendarios de producción, nuevos empleados, repartición de aumentos salariales, etc.

Tomar decisiones no es solo para los gerentes, los empleados sin mando también toman decisiones que tienen efecto en su trabajo y organización. La toma de decisiones es parte fundamental del comportamiento organizacional. Las percepciones de los individuos influyen mucho en cómo toman sus decisiones y cuál es la calidad de sus elecciones finales.

La toma de decisiones es una reacción a un problema (discrepancia entre estado actual y estado deseado). Esto exige considerar alternativas.

La conciencia de que hay un problema y de que hay que tomar una decisión es un asunto perceptual. Toda decisión requiere interpretar y evaluar información. Los datos proceden de muchas fuentes y hay que filtrarlos, procesarlos e interpretarlos.

5. RESUMEN

Los estudios de Simon provocaron un quiebre en la teoría de la organización. Seducidos por los planteos simplistas de la escuela clásica, fundada en supuestos de racionalidad objetiva, concebía organizaciones cuya capacidad decisoria carente de fisuras era naturalmente maximizadora. Por el contrario, el análisis del proceso decisorio produjo la comprensión de cómo los seres humanos razonamos y decidimos individual y colectivamente, permitiendo echar por tierra el optimismo inicial.

De este modo se concluye que el hombre y las organizaciones, como su expresión colectiva, son sujetos de racionalidad limitada, en virtud de sus limitaciones cognitivas, racionales y emotivas (racionalidad y emoción que conformarían en sí un modo de limitación). Ello cambia el foco de los resultados del proceso decisorio, pues, ante la imposibilidad de hallar soluciones óptimas, se llega a criterios de satisfacción.

La acción organizativa pone en tela de juicio la racionalidad y los modelos de estilo olímpico, dado que ellas proveen un ambiente psicológico restrictivo de la libertad de elección, por una parte, y condicionadas también por los juegos de poder o juegos políticos ajenos a la lógica optimizadora. Aquí surge un nuevo concepto, expresión organizativa de la racionalidad limitada; tal es la racionalidad política. Esta es comprensiva de la complejidad de los procesos políticos, sociales y psicológicos que, integrados, construyen la naturaleza del proceso decisorio organizacional.

Cada día existe más presión sobre los gerentes para tomar mejores decisiones en el menor tiempo posible, y ello los obliga a utilizar el método más simple:

la intuición, el *olfato*, la experiencia. Sin embargo, los decisores necesitan utilizar otros métodos más sofisticados que les complemente y permitan llegar a mejores decisiones, se cuenta con instrumentos económicos, poderosos y rápidos -los computadores- que le permiten al decisor afinar más su intuición, ayudar a su *olfato*.

Para la economía conductual, factores emocionales y afectivos como pueden ser el optimismo, el ánimo de venganza, etc. son importantes para la toma de decisiones. A pesar de ello, la conducta de las personas no es impredecible o irracional, sino que se han de tener en cuenta los problemas cognitivos y motivacionales de los sujetos para ver cómo responden a las reglas del entorno; de esa forma se llegará a comprender de forma más exacta y realista la conducta humana en los procesos de decisión.

No debemos abordar la toma de decisiones sin hacer uso de nuestra más poderosa herramienta: el cerebro. Los impulsos carentes del análisis y del proceso científico para toma de decisiones son muy peligrosos y nos pueden conducir a costosos errores.

El cerebro es el órgano fundamental del ser humano y quizás el menos comprendido por los estudiosos del tema, dado su alto nivel de complejidad y lo difícil que es acceder a él en forma directa. El análisis lógico se produce a través del hemisferio izquierdo de nuestro cerebro.

La mente humana busca simplicidad, consistencia y estabilidad. Bajo condiciones de incertidumbre, la mente provee una estructura, aunque el medio no lo haga. Dado que el centro de la toma de decisión es la mente humana, los procesos cognitivos afectan toda la decisión.

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo del entorno (sucesos y hechos), que no se puede controlar, pero puede influir a futuro en los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado,

hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Esto determina que la gerencia, con demasiada frecuencia, debe basar sus decisiones en la limitada información de que dispone; de ahí que las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas.

6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Racionalidad y la razón
- Inconsciente y la intuición: un papel esencial en la toma de decisiones
- La toma de decisiones, razonamiento o intuición
- Limitaciones cognitivas, racionales y emotivas en las decisiones.

V

RACIONALIDAD E INTUICIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

INTRODUCCIÓN

La habilidad gerencial se perfecciona en la medida que la gerencia comprende la realidad y el proceso de toma de decisiones, cuando decide eliminar algunos análisis y cálculos racionales. En estos casos, actúa dentro de una nueva realidad en donde el primer requisito es comprender la complejidad y el dinamismo de la organización.

La toma de decisiones es práctica e imaginativa en lo que hace para decidir. Ser práctico quiere decir tener una aptitud de negocios, ser sensible, razonable y prudente: el lado racional de su mente. Ser imaginativo significa ser misterioso, grato, relajado y vagar por las nubes: el lado intuitivo. Se le podría llamar a este principio una regla de decisión, aunque no es la clase de regla autoritaria y precisa que la gente quiera y odie a la vez (Constantino, 1998).

Las decisiones comprenden el uso de las reglas; seguir algunas y romper otras. Lo que haga dependerá de muchas cosas, incluyendo lo que desea saber y creer. Pero no debe depender de reglas férreas para decidir. La gerencia no debe convertirse en prisionera de sus propios procedimientos. Todo el mundo tiene guías, reglas o métodos para tomar decisiones, y todos parecen hacerlo dentro de una de las categorías siguientes: racional, intuitivo, tradicional o una combinación de las mismas. La mayor parte de las reglas racionales se estructuran en un proceso así: definir el objetivo, analizar las opciones, predecir las consecuencias y escoger la mejor alternativa.

Hasta hace poco las reglas racionales eran el prototipo para tomar buenas decisiones. Aunque el proceso racional se predicaba como sabiduría convencional, no era práctica común. Lo que la mayoría de las personas hace para decidir es algo privado, personal y no convencional. Estas reglas comienzan como pautas y terminan siendo guías rígidas.

Herbert Simon considera que, si se quiere analizar el verdadero proceso de decisión en el hombre, hay que suponer que este no es ni demasiado racional (como abusan en hacerlo los economistas clásicos) ni está del todo afectado por el medioambiente (como abusan en hacerlo los psicólogos norteamericanos de la corriente behaviorista o conductista).

En una organización, que es una institución fuertemente orientada por las tareas que cumple, hay que considerar al hombre como una conducta racional, pero limitada y constreñida por el entorno.

1. LA RACIONALIDAD EN EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO

La racionalidad es comportamiento hacia la alternativa elegida; se ocupa de la elección de alternativas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas.

Herbert Simon distingue dos tipos de proposiciones en el proceso de decisión: las proposiciones éticas y las fácticas:

Las proposiciones fácticas son premisas sobre funcionan el mundo observable y la manera que él opera. En principio las proposiciones fácticas pueden ser probadas para determinar si ellas son verdaderas o falsas ya lo que realmente dicen es lo que en el mundo realmente ocurre o no. Son aquellas que tienen un contenido empírico y contrastable; mientras que las proposiciones éticas

designan un imperativo y son imposibles de derivar lógicamente al contenido empíricamente observable (Simon, 1997, p. 46).

Esta distinción es fundamental para la administración ya que conduce, por un lado, a comprender lo que se entiende por una decisión administrativa correcta, y por otro aclara la distinción entre cuestiones de política y de administración (Simon, 1989).

Proposiciones fácticas. Las proposiciones fácticas son afirmaciones acerca del mundo que podemos ver y su manera de operar. Pueden ponerse a prueba para determinar si son verdaderas o falsas, si realmente ocurre lo que ellas afirman acerca del mundo o si no ocurre.

Proposiciones éticas. La cuestión de si las decisiones pueden ser correctas o incorrectas se resuelve en si los términos éticos, como deber, bondad y preferencia, y tienen un significado basado puramente en la experiencia del individuo. Obviamente, no todos tienen la misma escala de valores, motivo por el cual no hay manera de demostrar, racionalmente, la corrección de este tipo de proposiciones.

Las decisiones son algo más que proposiciones de hecho, ya que describen un estado futuro de cosas, y esta descripción puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico; pero poseen, además, una cualidad imperativa: seleccionan un estado futuro de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida. En una palabra, tienen un contenido tanto ético como fáctico.

Desde los presupuestos del positivismo lógico, y en particular del principio de verificabilidad, se afirma que tan solo las proposiciones fácticas pueden ser calificadas de correctas o incorrectas. En esta postura, ellas detentan una mayor presunción hacia la objetividad. En cambio, los juicios de valor o juicios éticos no son susceptibles de contrastación empírica ni tampoco se sujetan a criterios de verdad/falsedad. Toda afirmación ética o moral, respaldada en un código de normas socialmente establecidas e incorporadas por el individuo, plantea

un deber ser, un ideal sobre un suceso, juzgándolo incluso desde sus efectos (Simon, 1997, p. 47).

Simon H. (1997) cuestiona a las nociones éticas en sí, dada la imposibilidad de asignarles valoraciones objetivas de verificabilidad. Toda postura ética va más allá de los hechos, pues introduce nuestros valores, deseos y nuestra intención de cambiar el mundo objetivo. Por ello, en el proceso decisorio toda postura ética se toma como dada; es la finalidad última expresada por el decidor. Mientras las proposiciones fácticas deben ser medios eficaces para el logro de objetivos con un menor costo, las proposiciones éticas solo asumirán el carácter de valores o de *values-indices*, presentes en la definición de los criterios de elección.

Principios de la racionalidad

Quienes toman decisiones pueden ayudarse prestando atención a sus hábitos inadvertidos de decisión. El principio de la práctica e imaginación no pretende prescribir una regla mejor para decidir qué hacer, sino que alienta a quienes toman decisiones a desarrollar un repertorio de métodos racionales, intuitivos, tradicionales, y sentirse satisfechos con esa mezcla; a estar conscientes de la responsabilidad de decidir que todos tenemos, y a poseer un grupo de habilidades equilibradas para determinar qué hacer para decidir (Constantino, 1998).

El dinamismo organizacional se refiere a las variaciones y a la temporalidad de valores, objetivos, estructuras y métodos. El actuar sobre esta perspectiva exige flexibilidad, lo cual a su vez enseña la imposibilidad de lograr consensos absolutos sobre la dirección de la empresa.

Los cuatro principios básicos: concentración y flexibilidad, informarse y ser cauteloso, ser objetivo y optimista, y ser práctico e imaginativo, no pueden separarse en la práctica. Ser práctico e imaginativo es estar interconectado, trabajar con todo el cerebro.

Sabemos cómo tomar decisiones racionales, lineales, para un entorno tranquilo y predecible, pero ¿sabemos cómo manejar las partes extraordinariamente

complicadas y al azar en la turbulencia? En este caso, necesitamos algunas estrategias que no sean racionales, que no sean lineales. Requerimos de tácticas decisivas tanto para la estabilidad como para lo inesperado; necesitamos los conocimientos y aptitudes para manejar tanto el orden como el caos, la estabilidad como la inconsistencia. Se necesita flexibilidad y equilibrio.

Las estrategias tradicionales para la decisión señalan que, al decidir, uno debe (Constantino, 1998):

- Concentrarse en establecer metas claras.
- Estar informado, reuniendo los hechos relevantes.
- Ser objetivo al predecir los resultados posibles.
- Ser prácticos al elegir racionalmente las acciones.

Las cuatro variantes creativas, pero paradójicas, de estos procedimientos tradicionales y racionales como principios modernos y equilibrados son:

- Concentración y flexibilidad
- Información y cautela
- Objetividad y optimismo
- Práctica e imaginación.

De estas: concentración, información, objetividad y práctica se registran en hemisferio izquierdo; mientras que la flexibilidad, cautela, optimismo e imaginación son del hemisferio derecho del cerebro. En esta forma, los cuatro principios paradójicos equilibran lo lógico racional con lo intuitivo-imaginativo. En las decisiones del ser humano se toma en consideración cómo trabaja el cerebro y cuán importantes son la aptitud y las creencias al determinar lo que hacemos.

Los nuevos principios paradójicos también reflejan más fielmente la manera en que las personas, de hecho, deciden. Aunque algunas son mejores para pensar

con la parte izquierda de su cerebro y otras con la parte derecha, la mayoría usa ambas para decidir. La destreza que se necesitará en el futuro será el poder para equilibrar ambos lados.

La mente no parece reconocer la diferencia entre lo que se experimenta y lo que se imagina estar experimentando. Los resultados imaginarios de las decisiones son el poder para conseguir lo que se había propuesto.

Una decisión administrativa es correcta si se eligen los medios apropiados para alcanzar los fines que se le han señalado; corresponde al administrador racional seleccionar estos medios eficaces. Además, es preciso, para la construcción de una teoría administrativa, examinar aún más la noción de racionalidad y, en particular, aclarar perfectamente lo que se entiende por selección de medios eficaces. Un análisis racional debe tener en cuenta que:

- Se ocupa del ambiente objetivo de la decisión y de las consecuencias que se derivan de la elección. Esto se da porque es racional y conoce sus condiciones objetivas, determina la selección de una alternativa entre varias. La concentración de estos aspectos no es una afirmación de que los seres humanos sean siempre, o generalmente, racionales.
- No es una descripción de cómo deciden los administrativos, sino una descripción de cómo lo hacen los buenos administradores, y esto se ve reflejado en que la administración eficaz es un comportamiento que se adapta de manera realista a sus fines, de la misma manera que una empresa eficaz tiene un comportamiento económico calculado con exactitud para obtener ganancias.
- Medios y fines: en el proceso de decisión se deben establecer los medios y los fines. En este proceso resultan elegidas las alternativas que se consideran medios adecuados para alcanzar los fines que se desean, aunque a veces ellos mismos son simples instrumentos para conseguir los objetivos más definitivos.

El comportamiento logra integración y coherencia por medio de la estructura jerárquica de los fines. Tanto en el comportamiento organizativo como en el individual, la jerarquía de los medios a fines rara vez resulta en una cadena completamente integrada y conexas. Con frecuencia, las relaciones entre las actividades de la organización y los objetivos últimos son oscuras, estos están formados de manera incompleta, o existen conflictos o contradicciones internas entre los objetivos últimos o entre los medios elegidos para conseguirlos. Hay ocasiones en que falta de integración de la jerarquía de medios a fin de una organización se debe a la negativa de la institución que dicta las normas o decide en cuestiones normativas. De modo que ni las organizaciones ni los individuos consiguen una integración completa de su comportamiento a través de estas relaciones de medios a fin. A pesar de esto, lo que queda de racionalidad en su comportamiento es, precisamente, la incompetencia y, en ocasiones, la incoherente jerarquía que acabamos de describir.

Limitaciones

Las finalidades a alcanzar por la elección de una determinada alternativa de comportamiento se exponen de manera incompleta o incorrecta porque no se acierta en considerar los fines alternativos que podrían alcanzarse seleccionando otros comportamientos. El análisis del comportamiento racional con relación a una jerarquía de medios y fines puede llevar conclusiones inexactas, a menos que se observen determinadas precauciones. En situaciones reales, es generalmente imposible conseguir una separación completa de los medios y los fines, porque los medios alternativos no son habitualmente neutrales en su valor. De esa dificultad es que surgen argumentos como que el fin justifica los medios ¹⁹. Cuando un fin resulta ser una condición o una situación a realizar, esta solo puede ejecutarse en un determinado momento, aunque muchas situaciones puedan lograrse a lo largo de un período de tiempo. La elección está influida no solo por los fines especiales, sino también por las expectativas de ellos, que pueden ser realizados en distintos momentos. Esta elección impone dos problemas:

- a. Si un fin determinado ha de realizarse en un momento dado ¿a qué fines alternativos habrá que renunciar en dicho momento?

19 La máxima es atribuida a Nicolás Maquiavelo por su pensamiento político. Según esta premisa, un gobernante debería utilizar todos los medios disponibles a su alcance, sin limitarse por la moral o la ética, con el objetivo de conseguir una meta que lo merezca.

- b. Si un fin determinado ha de realizarse en un momento dado ¿de qué manera limita esto con los fines que podrían realizarse en otros momentos?

Hay tres objeciones que se han hecho contra el esquema medio a fin. Estas son:

1. Oscurece el elemento comparativo en la toma de decisiones.
2. No llega a realizar una separación satisfactoria de los elementos fácticos y valorativos de la decisión.
3. Proporciona una visión insuficiente de la variable tiempo en el comportamiento final.

1.1 Las premisas de la racionalidad

La idea básica del enfoque es que los agentes son racionales en el sentido de elegir los mejores medios para los fines que persiguen. En términos simples, el agente racional, en cada situación de decisión, conoce las alternativas de acción disponibles, conoce las consecuencias de cada acción, y puede comparar las consecuencias (y, por ende, las alternativas de acción), de modo tal que genera un orden de preferencias sobre ellas. Finalmente, su elección es guiada por la regla de elegir la mejor alternativa (en términos de sus preferencias).

Figura: 5.1 Premisas de la racionalidad.



Fuente: Elaboración propia

En resumen, la noción de racionalidad involucrada es la noción de racionalidad instrumental (Hargreaves *et al.*, 1992); los agentes son racionales en el sentido de

ser optimizadores. El hombre no hace uso de ella en todas las actuaciones de su vida; en muchas ocasiones se guía por el instinto o apetito. La inteligencia y el instinto obedecen a la misma finalidad de la naturaleza, dos posibles causas: una falsa apreciación de los procesos lógicos y su aplicación; o un deseo profundo de justificar la racionalización.

Usar el método científico requiere usar la razón, pero no todas nuestras actividades deben ser visualizadas de esta forma. En muchas circunstancias se requieren procesos no lógicos; en otros, procesos lógicos; y comúnmente una combinación de ambos. Cuando una decisión es racional es también un objetivo lógico, por lo tanto, definirá un problema con cuidado y tendrá una meta clara y específica.

1.2 La decisión normativa o prescriptiva

La mayor parte de la teoría de la decisión es normativa o prescriptiva. Es decir, concierne a la identificación de la mejor decisión que pueda ser tomada, asumiendo que la persona que toma decisiones (*decision maker*) está en un entorno de completa información, preparada para calcular con precisión, y completamente racional. La aplicación práctica de esta aproximación es prescriptiva (de cómo la gente debería hacer y tomar decisiones).

El proceso racional prescribe una serie de pasos que deben seguir los individuos o equipos para incrementar la probabilidad de que sus decisiones sean lógicas y estén bien fundamentadas. Los modelos racionales para tomar decisiones requieren un proceso cognitivo donde cada paso sigue al siguiente en un orden lógico. Por cognitivo nos referimos a que está basado en el pensamiento y sopesa las alternativas para alcanzar el mejor resultado potencial.

Podemos identificar principalmente las siguientes etapas ²⁰ :

1) Identificar y analizar el problema. Enfocar un problema o solución escogiendo en especial aquel que cause mayor perjuicio: que más afecte la organización como tal. Esta etapa consiste en comprender la condición del momento y de

20 Se basa en el método científico que surgió a través del tiempo, a partir de la experiencia práctica de muchos científicos, astrónomos, químicos, físicos y biólogos. En general se reconoce a Sir Francis Bacon como el primero que describió formalmente el método, hace casi 100 años. La intención original fue tener una guía para la investigación en las ciencias físicas, pero el método se adapta fácilmente a cualquier tipo de problema.

visualizar la condición deseada; es decir, encontrar el problema y reconocer que se debe tomar una decisión para llegar a su solución. El problema puede ser actual, porque existe una brecha entre la condición presente real y la deseada; o potencial, porque se estima que dicha brecha existirá en el futuro. La fase del diagnóstico o análisis del problema por lo general está estimulada por una información que sugiere la necesidad de una acción remediadora. Se trata de un modo conveniente para realizar esta fase del diagnóstico, en el cual definen el análisis de los problemas como un proceso lógico que canaliza un cierto conjunto de información con el propósito de encontrarle solución adecuada a un problema mayor identificado.

Es importante que la información sea pertinente, para lo cual tiene que ser:

- Relevante (dado que, si es irrelevante, hace perder tiempo, oscurece datos vitales).
- Suficientemente detallada.
- Precisa.
- Completa.
- Oportuna.

Hay dos tipos de información que se pueden necesitar, según la decisión que se tenga que tomar:

Información externa. Es la que fluye desde el mundo exterior. Todos los días se recibe información que no se ha pedido, que no se desea, que no ayuda; y se presenta de manera tan persuasiva psicológicamente, que se usa a menudo en las decisiones, sin que uno mismo lo sepa. La mente selecciona, niega, filtra, distorsiona, exagera, proyecta, racionaliza y reprime información, censurando la recibida de sus percepciones del momento y de recuerdos distantes. De esta manera, se usa la información para conseguir lo que desea. En una sociedad rica en información, lo que hoy se sabe con toda seguridad quizá mañana ya no sea cierto. Es muy importante estar al tanto de lo que sabemos y de lo que no sabemos (Gelatt, 1991):

- Datos acerca de lo que se piensa hacer.
- Información que da indicios acerca del futuro ambiente social, incluyendo datos acerca de la situación política, la economía y las tendencias sociales.

Información interna. Es la que se tiene e incluye: datos y cifras acerca de los planes y objetivos de la empresa, información acerca del desempeño y en relación con esos planes.

Hay dos fuentes principales de información para la toma de decisiones interna:

- Recursos humanos. La gente es probablemente su mejor fuente de información, y la de más fácil acceso.
- Materiales escritos. Pueden haber informes o libros que deban estudiar, artículos de publicaciones regulares, estadísticas, cartas o publicaciones.

En seguida se debe definir la prioridad para atender el problema. La definición de la prioridad se basa en el impacto y en la urgencia que se tiene para encontrar la solución. Esto es, el impacto describe el potencial al cual se encuentra vulnerable, y la urgencia muestra el tiempo disponible con que se cuenta para evitar o al menos reducir este impacto.

2) Generar las alternativas de solución. Todo curso de acción representa varias alternativas y la capacidad para desarrollarlas es casi tan importante como la habilidad para elegir entre ellas. Desarrollar alternativas se relaciona con los procesos humanos de imaginación e innovación. Una de las formas de abordarlo es suministrándole condiciones que conduzcan al pensamiento creativo, además de seleccionar personas que posean una imaginación igual. ¿Cuáles son las acciones a tomar? Hay que preparar una lista de alternativas viables. Para que estas alternativas tengan un significado, se necesita de algún tipo de predicción que muestre las posibles consecuencias que surgen al seguir un curso de acción. Para generar alternativas es necesaria una cuota importante de creatividad. Existen diferentes técnicas para potenciar la creatividad, tales como la lluvia de ideas, las relaciones forzadas, etc.

Consiste en hacer un estudio detallado de cada una de las posibles soluciones que se generaron para el problema; es decir, mirar sus ventajas y desventajas de forma individual con respecto a los criterios de decisión, y una con respecto a la otra.

Una vez que ha generado varias opciones, el siguiente paso es evaluar las más adecuadas. Para las decisiones de rutina o urgentes, puede tener que hacer esta evaluación rápida y de modo informal, guiándose por su experiencia y sentido común. En cambio, para las decisiones más problemáticas, que tendrán efecto significativo sobre la vida de la empresa, resultará útil abordar el proceso de evaluación de modo más sistemático. Podría intentar usar algunos de los siguientes criterios de evaluación:

- **Factibilidad:** puede evaluar la factibilidad de una opción tomando en consideración las capacidades requeridas para implementarla. ¿Dispone de los conocimientos requeridos para manejar las consecuencias de una decisión en particular? ¿Tendría que desarrollar nuevas capacidades? ¿O tendría que contratar a gente que tenga las capacidades requeridas? Los costos son a menudo el criterio de factibilidad más importante. Es necesario saber si se puede costear una opción particular antes de aceptarla o rechazarla. Hay que tener en cuenta costos monetarios y no monetarios (aquí se consideran todo tipo de factores: costos de oportunidad, los costos de adoptar una opción y no otra, etc.).
- **Aceptación:** la aceptación es una opción que se da en la medida en que esta responde a los objetivos originales de la decisión.
- **Riesgo:** una de las maneras más directas de analizar los riesgos es simplemente evaluar el peor resultado posible de la opción. Esto suele llamarse evaluar el riesgo de peor variante de una opción. Si está dispuesto a aceptar las consecuencias de ese riesgo, puede seguir adelante con esa opción. Si, por el contrario, decide que los resultados de peor variante serían demasiado graves como para soportarlos, lo mejor sería rechazar la opción. En esta etapa del proceso es importante el análisis crítico como cualidad del tomador de decisiones.

3) Elección de la mejor alternativa. La comparación de alternativas implica que los resultados se comparen en función de los objetivos preestablecidos. Esta comparación tiene como propósito determinar cuál es la alternativa que cumple en mayor proporción los fines deseados. ¿Cuáles el grado de desempeño de las alternativas en relación con cada objetivo deseado? ¿Cuál es la calificación ponderada de cada uno?

Con varias alternativas de solución, es necesario elegir la mejor, es decir, aquella que equilibre costo/beneficio, viabilidad, riesgos, efectos, etc. En este paso se escoge la opción que según la evaluación que va a obtener mejores resultados para el problema. Existen técnicas (por ejemplo, análisis jerárquico de la decisión) que nos ayudan a valorar múltiples criterios. Los siguientes requisitos pueden ayudar a tomar la decisión según el resultado que se busque:

- Maximizar: tomar la mejor decisión posible.
- Satisfacer: elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable, de forma que se satisfaga una meta u objetivo buscado.
- Optimizar: la que genere el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

4) Aplicación de la decisión y monitoreo. Tomar una decisión no es el fin del proceso; la implementación probablemente derive en la toma de nuevas decisiones de menor importancia. Además de poner en práctica la decisión tomada, es necesario llevar a cabo una medición para obtener indicadores de avance que faciliten reorientar el rumbo cuando sea necesario y saber cuándo se ha alcanzado la meta final. Para lograrlo, es necesario que el líder o supervisor esté al tanto de las acciones que se emprenden, así como de sus efectos y resultados, para poder evaluar si la decisión fue o no acertada. Hay que actuar y luego verificar si las cosas funcionan como se pensaron. Hay varios motivos por los que es importante monitorear los efectos de una decisión una vez que se ha implementado:

- Monitorear una decisión hará que su acción sea lo más efectiva posible.
- Las decisiones muchas veces tienen consecuencias no previstas.

- No se puede saber siempre cómo va a resultar una acción particular o si su elección final será la correcta.
- El monitoreo le permite aprender de sus errores, así como de sus éxitos.
- La capacidad para la toma de decisiones se desarrolla con la experiencia, y el monitoreo lo ayuda a mejorar tales capacidades.
- Se trata de prevenir consecuencias, no aduciendo desconocimiento.

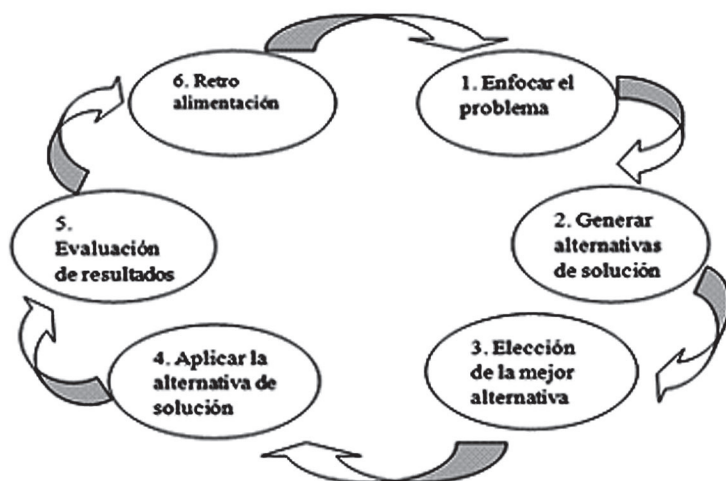
5) Evaluación de los resultados. Después de poner en marcha la decisión, es necesario evaluar si se solucionó o no el problema; es decir, si la decisión está teniendo el resultado esperado o no. Si el resultado no es el que se esperaba, se debe mirar si es porque debe darse un poco más de tiempo para obtener los deseados, o si definitivamente la decisión no fue la acertada, caso en el que se debe iniciar otra vez el proceso para hallar una nueva decisión. El nuevo proceso que se inicie en caso de que la solución haya sido errónea, contará con más información y se tendrá conocimiento de los errores cometidos en el primer intento. Además, se debe tener conciencia de que estos procesos de decisión están en continuo cambio, es decir, las decisiones que se tomen continuamente van a tener que ser modificadas por la evolución que tenga el sistema o por la aparición de nuevas variables que lo afecten.

Toda decisión debe evaluarse en función de cinco características:

- **Efectos futuros:** tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro.
- **Reversibilidad:** se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio.
- **Impacto:** en qué medida se ven afectadas otras áreas o actividades.
- **Calidad:** se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la compañía, entre otros aspectos.
- **Periodicidad:** ¿la decisión se toma frecuente o excepcionalmente?

6) **Realizar un proceso de retroalimentación:** Como lo hemos enunciado en el primer paso de este proceso, es necesario iniciar nuevamente el proceso (retroalimentación), y ubicar aquel problema que en consecuencia sea el siguiente en grado de afección a la organización.

Figura 5.2 Etapas del proceso de toma de decisiones racional



Fuente: Elaboración propia

1.3 El proceso creativo en la toma de decisiones

No debemos abordar la toma de decisiones sin hacer uso de nuestra más poderosa herramienta: el cerebro. Los impulsos carentes del análisis y del proceso científico para toma de decisiones son muy peligrosos y nos pueden conducir a costosos errores.

El cerebro, órgano fundamental del ser humano, es quizás el menos comprendido por los estudiosos del tema, dado su alto nivel de complejidad y lo difícil que es acceder a él en forma directa. El análisis lógico se produce a través del hemisferio izquierdo de nuestro cerebro, y es el hemisferio derecho el que da lugar a la intuición y a la creatividad.

La creatividad del directivo es esta —en última instancia— la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades,

mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas, y en general el encuentro de ideas novedosas. La principal característica de una buena administración es la creatividad; siempre habrá algo que innovar, no solo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección. La vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas. A esto se le agrega que

un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor (Terry, 1990).

La administración moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aún si esto se limita al resultado de recombinar elementos en forma diferentes. La gestión empresarial constituye un proceso continuo de solución de problemas, toma de decisiones, elaboración de estrategias, mejoramiento de procesos, etc. Toda organización está permanentemente sujeta a una serie de presiones que la obligan a reaccionar y responder a los nuevos acontecimientos, en mercados tan dinámicos como los actuales.

Sternberg y Lubart (1997) consideran que la creatividad, como la inteligencia, es algo que cualquiera posee en mayor o menor medida, que no es un calificativo fijo sino, por el contrario, es un talento que cada uno puede desarrollar en grados variables; es una habilidad innata del ser humano que, además, puede desarrollarse a través de la práctica diaria. La creatividad es el futuro. Las ideas puestas en práctica son el futuro. El progreso es una sucesión de ideas puestas en práctica y apiladas una sobre otra. Es un valor en alza, el resorte que impulsa los saltos tecnológicos, culturales, financieros, intelectuales y personales.

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas.

Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema. El proceso creativo no suele ser simple ni lineal; por lo general se compone, en cambio, de cuatro fases sobrepuestas e interactuantes entre sí: 1) exploración inconsciente, 2) intuición, 3) discernimiento y 4) formulación lógica (Sternberg *et al.*, 1997).

La primera fase, exploración inconsciente, es difícil de explicar en razón de que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Usualmente implica la abstracción de un problema cuya determinación mental es probable que sea muy vaga. Sin embargo, los administradores que trabajan bajo intensas presiones de tiempo suelen tomar decisiones prematuras antes que ocuparse detenidamente de problemas ambiguos y escasamente definidos.

La segunda fase, intuición, sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios a primera vista.

La intuición precisa de tiempo para funcionar. Supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema.

Tercera fase, el discernimiento, del proceso creativo, es resultado sobre todo del trabajo intenso. Para desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso, por ejemplo, son necesarias muchas ideas. Lo interesante del asunto es que el discernimiento puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema de que se trate. Además, la aparición de nuevos discernimientos puede ser momentánea, de manera que los administradores efectivos acostumbran tener siempre a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas.

La última fase es la formulación o verificación lógica. El discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación. Esto se logra mediante la persistente reflexión en una idea o pidiendo críticas a los demás. Un auténtico gerente es por definición un líder y “el líder creativo presta atención a los valores, los compromisos y las aspiraciones. Atiende a algunas de las necesidades más

fundamentales de los seres humanos: la necesidad de ser importantes, de proporcionar valor, de ser útiles, de ser parte de un grupo exitoso. El liderazgo eficaz acepta riesgos: innova, desafía y cambia la cultura organizacional. En este caso, la creatividad para la toma de decisiones se apoya en:

- **Experiencia:** el apoyo en la experiencia acumulada cumple un papel muy importante en la toma de decisiones. Pero apoyarse en la experiencia como única guía puede ser de alto riesgo, principalmente porque la mayoría de la gente desconoce los motivos de sus errores o fracasos, y porque las lecciones obtenidas pueden no ser aplicables a nuevos problemas. No obstante, si una persona maneja cuidadosamente su experiencia, y deriva de la misma las razones fundamentales de sus éxitos o fracasos, puede ser útil como análisis de decisión.
- **Experimentación:** consiste en probar una alternativa para ver qué sucede. Además, puede ocurrir que, tras la realización de un experimento, queden dudas sobre lo que efectivamente quedó demostrado por él, dado que cabe la posibilidad de que el futuro no repita el presente. La experimentación puede tener otros usos; por ejemplo, una empresa puede probar un producto en cierto mercado antes de proceder a su venta a escala nacional.

Figura 5.3. Enfoques toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

- **Investigación y análisis:** es una de las técnicas más efectivas. Implica la búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas cruciales de la meta que se pretende alcanzar, para conocer el problema en profundidad. La resolución de un problema implica su división en partes para estudiar sus diversos factores cualitativos y cuantitativos. Uno de los pasos más importantes de este método es la construcción de un modelo que permita simular el problema. Tiene como ventaja respecto del método anterior que suele ser mucho menos costoso. Sin embargo, los gerentes deben tomar decisiones dentro de estrechos límites de tiempo y con menos información de la que les gustaría tener.
- **Racionalidad limitada:** se debe enfrentar a información inadecuada respecto a la naturaleza de un problema y sus posibles soluciones, la carencia de tiempo y dinero para reunir información más completa, la incapacidad para recordar grandes cantidades de información y los límites de su propia inteligencia.
- **Conformismo:** en lugar de buscar la decisión ideal o perfecta, los gerentes con frecuencia se conforman con aquella que servirá adecuadamente para sus propósitos.
- **La heurística:** las personas dependen de principios heurísticos, o reglas prácticas, para simplificar la toma de decisiones. Ahora bien, cuando se toman decisiones, tres elementos heurísticos se presentan:
 - *La disponibilidad:* en ocasiones las personas juzgan la probabilidad de un hecho comparándolo con sus recuerdos. En principio, es más fácil recordar hechos que ocurren con frecuencia. Por tanto, los hechos que están más disponibles en la memoria, presuntamente, tendrán más oportunidades de ocurrir en el futuro.

- *La representatividad*: las personas también tienden a determinar la probabilidad de un hecho tratando de equipararlo con una categoría existente.
- *Ajustes*: las personas no sacan sus decisiones de la nada. Por regla general, parten de un valor inicial o ancla, y después ajustan ese valor para llegar a una decisión final.

La mayoría de los dirigentes tratan de tomar las decisiones dentro de un marco de racionalidad, o sea, tratan de salir de las situaciones de una forma tan segura como sea posible. No obstante, la falta de conocimiento, limitaciones de información, falta de tiempo, incertidumbre, etc. limitan su racionalidad y por lo tanto tienen que actuar con una racionalidad limitada. La calidad de la decisión está limitada de manera considerable por la naturaleza limitante del intelecto humano y está determinada por los siguientes elementos:

- Las decisiones operan en el futuro, y el futuro implica invariablemente incertidumbre. Si el futuro fuera a comportarse en las mismas condiciones del pasado, esta experiencia sería válida para las nuevas decisiones. Pero en los tiempos actuales, que se caracterizan por la inestabilidad y el dinamismo, no garantiza una alta efectividad.
- Es prácticamente imposible conocer todas las posibles opciones que pueden seguirse para alcanzar un determinado objetivo, lo cual es de singular importancia cuando la toma de decisiones puede implicar oportunidades de hacer algo nuevo que no se haya realizado antes.
- La racionalidad se limita, no solo por las limitaciones de información, sino también por la cantidad, variabilidad y el componente altamente subjetivo de las mismas para tomar decisiones. Los dirigentes toman las decisiones a partir de las opciones disponibles, de su conocimiento de las situaciones actuales, de sus previsiones acerca de las situaciones futuras, de criterios que

se establecen para seleccionarlás, de sus experiencias del pasado y su exploración sobre las consecuencias de la línea adoptada. Lo cierto es que la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, a las que nos vemos obligados con frecuencia, es muy compleja para realizarla en forma totalmente racional. Según los estudios de D. Kahneman y A. Tversky (2002), se pueden utilizar los procesos mentales intuitivos. Permiten decidir utilizando herramientas simplificadoras, basadas en aspectos de disponibilidad y recuperación de la información, tipo de encuadre del problema, comparación de patrones, afectos, etc. Según esta teoría, estos procesos son usados también para juicios simples, relativos a temas de frecuencia, probabilidad y predicción.

2. CONDICIONANTES DE COMPORTAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES

Los valores y creencias individuales, así como los mecanismos cognitivos, influyen en las decisiones. Las limitaciones cognitivas afectan la racionalidad pura: problemas factorizados, búsqueda secuencial, soluciones aceptables. La mente humana busca simplicidad, consistencia y estabilidad. Bajo condiciones de incertidumbre, la mente provee de una estructura, aunque el medio no lo haga. Dado que el centro de la toma de decisión es la mente humana, los procesos cognitivos afectan toda la decisión.

Hablando en términos generales, la racionalidad se ocupa de la elección de alternativas preferidas de actividad de acuerdo con un sistema de valores cuyas consecuencias de comportamiento pueden ser valoradas. Puede llamarse objetivamente racional a una decisión si es en realidad el comportamiento correcto para maximizar unos valores dados en una situación dada.

En resumen, una decisión racional es aquella que se adecúa a los objetivos. Pero dicha racionalidad no es en absoluto completa. Tiene límites prácticos que dependen del hombre y de las características del medioambiente.

Los límites de la racionalidad humana son:

- Los reflejos y los dones de cada uno (sus aptitudes).
- Los valores y los objetivos personales (sus motivaciones).
- El conocimiento personal de la situación y la información disponible.
- Las limitaciones que actúan en todo el proceso.
- La imaginación suple el desconocimiento de las ocasiones, soluciones y consecuencias, atribuyendo valores a cada acción.
- El medioambiente es demasiado complejo para ser aprehendido totalmente y el hombre lo simplifica para que su mente sea capaz de manejar los factores considerados.
- La optimización es demasiado complicada y el hombre busca una solución simplemente satisfactoria.

El objetivo de un modelo para la toma de decisiones consiste en descubrir todas las limitaciones y prácticas de la racionalidad humana, e intentar modificarlas para mejorar un poco esa racionalidad, ya sea actuando sobre el hombre (capacitación, nueva orientación de valores, etc.), o bien rehaciendo el esquema de un medio (la organización) más favorable.

La decisión está condicionada por la persona que decide y por la situación concreta. Uno de los motivos por los que una empresa puede fracasar es por no tener en cuenta el contexto en el que se toman las decisiones.

Factores del entorno

- Limitaciones y expectativas del mercado (tendencias económicas, sociales, etc.).
- Los cambios (nuevas tecnologías, economía global, etc.).
- Los riesgos (obtener grandes resultados asumiendo muchos riesgos) o ser conservadores (preferir lo seguro aunque sea menos prometedor).

- Las presiones inevitables (un recorte de la nómina puede ocasionar una huelga).
- El tiempo del que se dispone y el poder de quien toma la decisión.

Factores de comportamiento. Junto a los factores externos, en las decisiones influyen mucho las características individuales de la persona que decide. La psicología señala que los principales factores a tener en cuenta en la toma de decisiones son:

- La actitud: es decir, la disposición mental o la línea de actuación que se adopta respecto a un hecho en el que caben diferentes formas de decidir. Por ejemplo, un jefe de RRHH puede tener una disposición positiva o negativa a contratar mujeres.
- La aptitud: el conjunto de capacidades físicas, intelectuales y sociales que tenemos cada uno de nosotros. Por ejemplo, un representante sindical tendrá más facilidad para negociar si tiene habilidades naturales para ello.

La experiencia personal o profesional. Cuanto mayor es la experiencia, menor es la posibilidad de cometer errores, ya que es común utilizar la misma solución para problemas similares. Son el conjunto de conceptos y sentimientos que se tienen acerca de lo que es bueno, justo, etc. Buen juicio: habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto, se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia. El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

La ética. Es la ciencia de la moral, entendiéndose como moral un sistema de normas, preceptos y deberes que regulan los actos humanos individuales y sociales en función de la bondad o malicia de los mismos (Guisán, 1995). De acuerdo con la visión normativista, la ética no se propone comprobar lo que es, sino determinar lo que debe ser; ella se encarga de suministrar las normas de conducta que han de seguirse. De esta manera, la ética es concebida como una especie de moral aplicada. Tiene por objeto el estudio epistemológico de las normas de conducta, mientras la moral se circunscribe y se refiere a los códigos particulares que prescriben determinadas formas de conducta. Morín (2006) introduce un concepto novedoso relacionado con la ética y la toma de decisiones, considerando al ser humano, interrelacionado con el entorno, incluyendo al universo, donde cualquier decisión que se tome impactará positiva o negativamente este entorno. Considera que “La ética es religación y la religación es ética” (2006, p. 43). Así mismo, presenta su gran visión holística de la ética, acuñando un concepto emergente como es la religación ética ²¹:

Toda mirada sobre la ética debe percibir que el acto moral es un acto individual de religación: religación con el prójimo, religación con una comunidad, religación con una sociedad y, en el límite, religación con la especie humana, religación con el cosmos, [...] las religaciones se operan a partir de la responsabilidad, la inteligencia, la iniciativa, la solidaridad, el amor (Morín, 2006, p. 39).

Valores. En el contexto de la toma de decisiones, los valores son las directrices que una persona utiliza al encontrarse en una situación ante la cual se hace preciso hacer una elección. El individuo ha adquirido la mayor parte de sus valores durante las primeras etapas de su vida, valores que representan una parte fundamental del pensamiento de una persona. El individuo durante su edad adulta puede adquirir otros valores que suelen estar asociados con la pertenencia a un grupo determinado de una organización.

²¹ La idea de religación se refiere a un tipo de nexos o de relaciones internas que los sujetos humanos (individuos o grupos) mantienen con otros sujetos o realidades humanas o no humanas.

Figura 5.4. Factores de comportamiento en la toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Personalidad. Los decisores están sujetos a la influencia de una serie de fuerzas psicológicas. Entre ellas, una de las más importantes es la personalidad de los propios decisores, que tiene su reflejo en la elección de soluciones. Diversos estudios se han concentrado, por lo general, en tres conjuntos de variables:

- Variables de la personalidad: incluyen las actitudes, creencias y necesidades del individuo.
- Variables situacionales: corresponden a las situaciones externas (físicas y sociales) en las que se hallan inmersos los individuos.
- Variables interaccionales: son propias del estado momentáneo del individuo como consecuencia de la acción recíproca de una situación específica con ciertas características de la personalidad del individuo.

2.1 Condiciones de riesgo en que se toman las decisiones

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo del entorno (sucesos y hechos) que no se pueden controlar, pero los cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas

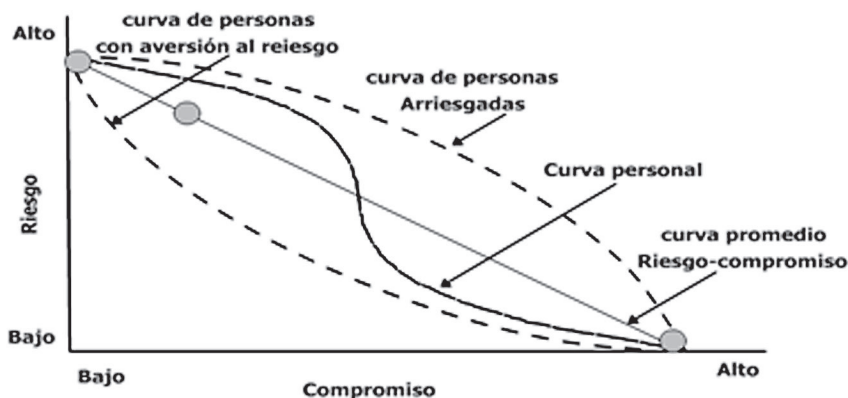
pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Esto determina que la gerencia, con demasiada frecuencia, debe basar sus decisiones en la limitada información de que dispone; de ahí que las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas.

Las condiciones en que se toman las decisiones pueden clasificarse, en términos generales como certeza, incertidumbre, riesgo y conflicto. Prácticamente todas las decisiones que se toman varían de una certeza relativa a una gran incertidumbre. Es un hecho conocido que hay notables variaciones entre decisores en lo que respecta a su disposición para asumir riesgos. Un decisor con escasa propensión al riesgo fijará objetivos diferentes, evaluará las posibles soluciones de manera completamente distinta, y elegirá alternativas muy diferentes de las que pueda elegir otro decisor que muestre una mayor o menor inclinación a asumir riesgos en la misma situación.

La preferencia de un individuo para asumir un riesgo es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso que involucra la decisión. Algunas personas podrían estar dispuestas a contraer un compromiso mucho mayor, con un riesgo más alto de lo que desearía el individuo promedio; esto lo podemos ver en la curva de las personas arriesgadas. Otros aceptan un compromiso importante solo cuando el riesgo es reducido en forma considerable; este tipo de persona está representado por la curva de quienes tienen aversión al riesgo.

La curva personal nos representa la mayoría de las personas, pues tiende a aceptar un riesgo alto en la medida en que el compromiso es bajo. Pero, una vez el compromiso se incrementa hasta un punto en el cual nos vemos amenazados por su magnitud, deseamos reducir el riesgo tanto como sea posible (Moody, 1991).

Figura 5.5 Curva riesgo-compromiso



Fuente: Paul Moody, (1991). Capítulo segundo

Potencial para el disentimiento. Los científicos de la conducta están dirigiendo su atención a la ansiedad que puede sobrevenir una vez tomada la decisión. Esta ansiedad se relaciona con lo que Festinger ha llamado disentimiento cognitivo. La teoría de Festinger ²² sobre el disentimiento disonancia cognitiva ²³ aparece a menudo como una falta de consistencia o armonía entre las diversas cogniciones del individuo (actitudes, creencias, etc.) después de tomar una decisión. Es decir, es posible que se produzca un conflicto entre lo que el decisor cree y las consecuencias de una decisión específica que haya adoptado. Si así sucede, el decisor se llenará de dudas y de ansiedad acerca de su elección. La intensidad de la ansiedad será mayor si se da alguna de estas condiciones:

- La decisión es importante en términos psicológicos o financieros.
- Se ha renunciado a otras varias alternativas.
- Las alternativas a las que se ha renunciado presentan muchas características favorables.

²² El concepto fue formulado por primera vez en 1957 por el psicólogo estadounidense Leon Festinger en su obra *A theory of cognitive dissonance*. La teoría de Festinger plantea que, al producirse esa incongruencia o disonancia de manera muy apreciable, la persona se ve automáticamente motivada para esforzarse en generar ideas y creencias nuevas para reducir la tensión, hasta conseguir que el conjunto de sus ideas y actitudes encajen entre sí, constituyendo una cierta coherencia interna.

²³ El concepto de disonancia cognitiva, en psicología, hace referencia a la tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias y emociones (cogniciones) que percibe una persona al mantener al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o por un comportamiento que entra en conflicto con sus creencias. Es decir, el término se refiere a la percepción de incompatibilidad de dos cogniciones simultáneas, todo lo cual puede impactar sobre sus actitudes.

Si se produce la disonancia, se la puede reducir a un mínimo admitiendo que se ha cometido un error. Lamentablemente, muchas personas no se muestran demasiado dispuestas a admitir que se han equivocado al tomar una decisión. Lo más probable es que empleen alguno de los métodos siguientes para reducir su disonancia o disonancia cognitiva admitiendo que se ha cometido un error:

- Un cambio de actitud o de ideas ante la realidad.
- Buscar información que sustente la sensatez de su decisión.
- Percibir (distorsionar) la información de manera que sirva de apoyo para su decisión.
- Adoptar un parecer menos favorable respecto a las alternativas a las que se ha renunciado.
- Minimizar la importancia de los aspectos negativos de la decisión adoptada y sobrevalorar la importancia de sus aspectos positivos.

Toma de decisiones en condiciones de certeza. Cuando hay certidumbre, los decisores ya han analizado situaciones similares a la situación problemática que se les presenta, y estas pueden ser comprendidas con facilidad, por lo que experimentan determinada tranquilidad y seguridad en el momento de tomar decisiones, pues es una situación que no es del todo ajena para ellos. En una situación donde existe certeza, se conoce el objetivo y se tiene información exacta, medible y confiable acerca del resultado de cada una de las alternativas que, se considera, están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando se tome una decisión, se cuenta con información que se cree confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto. La información con la que se cuenta para solucionar el problema es completa, es decir, se conoce el problema, se conocen las posibles soluciones, pero no se conoce con certeza los resultados que pueden arrojar. Si se tiene conocimiento total sobre el problema, las alternativas de solución que se planteen van a causar siempre resultados conocidos e invariables. Al tomar la decisión solo se debe pensar en la alternativa que genere mayor beneficio.

En condiciones de certidumbre, la gente puede al menos prever (si no es que controlar) los hechos y sus resultados. Esta condición significa el debido conocimiento y clara definición tanto del problema como de las soluciones alternativas. Una vez que se identifican soluciones alternativas y sus resultados esperados, la toma de la decisión es relativamente fácil. El responsable de tomar la decisión sencillamente elige la que tenga el mejor resultado potencial. En condiciones de certeza, el que toma decisiones presupone un conocimiento completo del estado de la naturaleza que ocurrirá. Esto reduce la matriz de decisiones a una columna, y el que toma decisiones elige la estrategia que rinda las mayores retribuciones.

Son pocas las decisiones que se toman bajo condiciones de certeza o certidumbre. En este tipo de decisiones, las posibles alternativas de solución tienen cierta probabilidad conocida de generar un resultado. En estos casos se pueden usar modelos matemáticos o también el decisor puede hacer uso de la probabilidad objetiva o subjetiva para estimar el posible resultado. La probabilidad objetiva es la posibilidad de que ocurra un resultado basándose en hechos concretos, pueden ser cifras de años anteriores o estudios realizados para este fin. En la probabilidad subjetiva se determina el resultado basándose en opiniones y juicios personales.

Toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. En una situación de incertidumbre, es poco lo que se sabe de las alternativas o de sus resultados; las personas solo tienen una base de datos muy deficiente, poco confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. En muchos problemas de decisiones, se presentan variables que no están bajo el control de un competidor racional, y acerca de las cuales quienes toman las decisiones tienen poca o ninguna información sobre la base de la cual conocer el estado de cosas futuras. La toma de decisiones bajo incertidumbre se presenta cuando no puede predecirse el futuro sobre la base de experiencias pasadas. A menudo se presentan muchas variables incontrolables. Algunas veces, es posible consolidar los efectos de esas variables no controlables en términos de su distribución de probabilidad.

La toma de decisiones bajo incertidumbre implica que no se conoce la probabilidad de que prevalezca uno u otro, no se pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables. Los responsables de tomar decisiones no cuentan con información suficiente para tener claras las alternativas o estimar su riesgo. Se pueden plantear diferentes alternativas de solución, pero no se puede asignar probabilidad de resultado. Teniendo en cuenta lo anterior, podemos considerar la existencia de dos clases de incertidumbre:

- **Estructurada.** No se sabe qué pueda pasar entre las diferentes alternativas, pero sí se conoce qué puede ocurrir entre varias posibilidades.
- **No estructurada.** No se sabe qué puede ocurrir ni la probabilidad para las posibles soluciones; es decir, no se tienen ni idea de qué pueda pasar. Su solución se basa en su intuición o en su creatividad.

Toma de decisiones en condiciones de riesgo. La situación típica es el riesgo que se produce siempre que no somos capaces de diagnosticar con certeza el resultado de alguna alternativa, pero contamos con suficiente información como para prever la probabilidad que tenga para llevarnos a un estado de cosas deseado. El encargado de tomar las decisiones es capaz de estimar la probabilidad de las alternativas o los resultados. Esta capacidad de asignar probabilidades podría ser un resultado de la experiencia personal o de información secundaria. En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones, se pueden estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos matemáticos. Por otra parte, se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia:

- **Probabilidad objetiva.** La posibilidad de que ocurra un resultado específico con base en hechos consumados y números concretos se conoce como probabilidad objetiva. En ocasiones, un individuo puede determinar el resultado probable de una decisión examinando expedientes anteriores. Por ejemplo, aunque las compañías de seguros de vida no pueden

determinar el año en que morirá cada tenedor de pólizas, pueden calcular las probabilidades objetivas basadas en la expectativa de que los índices de mortalidad prevalecientes en el pasado se repitan en el futuro.

- **Probabilidad subjetiva.** La apreciación basada en juicios y opiniones personales de que ocurra un resultado específico se conoce como probabilidad subjetiva. Tales juicios varían de un individuo a otro, dependiendo de su intuición, experiencia previa en situaciones similares, conocimientos y rasgos personales (como preferencia por la asunción o por la elusión de riesgos). Frecuentemente, sin embargo, quienes toman decisiones cuentan con información acerca de la probabilidad de que ocurra cada estado de resultado, aun cuando no sepan con certeza el estado del resultado real. La toma de decisiones cuando existe cierto número de estados de resultados posibles, para los cuales se conoce la distribución de probabilidades, recibe el nombre de toma de decisiones bajo riesgo. En los problemas que involucran incertidumbre y riesgo, el estado de resultado era una contingencia acerca de la cual quien toma las decisiones en el peor de los casos se encontraba por completo en la oscuridad; y en el mejor de los casos contaba con información sobre probabilidades, en un entorno bajo condiciones de turbulencia, cuando el ambiente mismo cambia con velocidad o es de hecho incierto. En análisis de riesgo prácticamente cada decisión se basa en la interacción de variables importantes, muchas de las cuales tienen un elemento de incertidumbre, pero quizás un grado bastante alto de probabilidad. Por lo tanto, la sensatez de lanzar un nuevo producto podría desprender de varias variables críticas: el costo de producto, la inversión del capital, el precio que se puede fijar, el tamaño del mercado potencial y la participación del mercado total. Por ejemplo, los gerentes pueden comprender la verdadera probabilidad de una decisión que conduzca a los resultados deseados.

Toma de decisiones en conflicto. La toma de decisiones en conflicto implica:

- Presiones opuestas procedentes de fuentes distintas.

- Se toman decisiones de manera individual y experimentan un conflicto psicológico cuando resultan atractivas diversas opciones o cuando ninguna lo es.
- Se toman decisiones entre personas o grupos, y se crea conflicto de grupo.

Pueden seguir diferentes actitudes. Existen tres modos principales de tratar el conflicto: dominación, compromiso e integración:

- **La dominación.** Obviamente, es una victoria de una parte sobre la otra. Una situación en la que conseguir lo que se quiere es lo más importante; no importa que para ello tenga que pasar por encima de quien sea, con tal de hacer valer sus objetivos, sus metas. La relación no importa, lo importante es que el decisor gane, y para esto lo más fácil es que los demás pierdan. Ese perder, en ocasiones se traduce no ya en que la otra persona no consiga sus objetivos, sino en que sea eliminada. Esta es la forma más fácil de resolver el conflicto, la más fácil en el momento, pero generalmente sin éxito a largo plazo.
- **El compromiso.** Es la forma con la que resolvemos la mayoría de nuestras controversias. Cada parte cede un poco, de cara a tener paz, o, hablando más rigurosamente, de cara a que la actividad que ha sido interrumpida por el conflicto pueda continuar. Conseguir los propios objetivos es importante, pero la relación también. Tiene mucho que ver con algo muy intrínseco a la filosofía de la no violencia; el fin y los medios tienen que ser coherentes. Es un modelo en que solo sirven las soluciones gana-ganas, se trata de que todos ganemos. Cooperar es acomodarse, no se puede renunciar a aquello que nos es fundamental. Sin embargo, si conseguimos solo compromiso, el conflicto surgirá una y otra vez en una u otra forma, porque en el compromiso renunciamos a parte de nuestro deseo, y porque no estaremos satisfechos con quedarnos ahí; a veces intentaremos alcanzar todo nuestro deseo. El compromiso viene a significar una dominación parcial y consentida, por lo tanto insatisfactoria. Es la base de las tácticas de los sindicatos.

Acomodación-evasión: con tal de no conformarme con la otra parte, yo lo hago valer o ni siquiera planeo mis objetivos. A menudo se confunde el respeto, la buena educación, con no hacer valer nuestros derechos, porque eso puede provocar tensión y malestar. Vamos a aguantarnos hasta que ya no podamos más, entonces nos destruimos o destruimos a la otra parte. Ni los objetivos ni la relación salen bien parados, no se consigue ninguno de los dos; metemos la cabeza debajo del ala, por miedo o por pensar que los conflictos se resolverán solos. La evitación no es una forma de hacer progresar el conflicto, ya que simplemente lo congela o aplaza.

- **La integración.** Los enfoques integradores utilizan criterios objetivos, buscan crear condiciones de ganancia mutua, recalcan la importancia de intercambiar información entre las partes y de resolver los problemas en grupo. Debido a que los enfoques integradores hacen hincapié en la resolución de problemas, la cooperación, la toma de decisiones conjuntas y las ganancias mutuas son importantes. Las estrategias integradoras solicitan que los participantes trabajen conjuntamente para crear soluciones en las que todos ganen. Implica revelar intereses, generar opciones y buscar coincidencias entre las partes. Los negociadores pueden buscar formas de crear valor y desarrollar principios compartidos como base para la toma de decisiones acerca de la forma en que deben reclamarse los resultados y quién los reclama.

Cuadro 5.1 Condiciones en que se toman las decisiones

CERTEZA	INCERTIDUMBRE	RIESGO	CONFLICTO
Seguridad de los que va a ocurrir	Futuro no predecible	Información basada en hechos	Competición
Información confiable	Experiencias pasadas	Antecedentes y acontecimientos	Acomodación
Relación causa-efecto	Variables incontrolables	Probabilidades subj. y objetivas	Evasión
Conocimiento del problema	Información muy deficiente	Bases cuantitativas	Negociación
Decisión	Decisión	Decisión	Decisión

Fuente: Elaboración propia

Negociación integradora. En este tipo de negociación, el total a distribuir tiene el potencial de elevarse o modificarse dando a cada una de las partes lo que busca, sin afectar a la contraparte. Según los autores, sirve para resolver problemas en los que puede haber intereses comunes o complementarios. Un ejemplo de este tipo de negociación puede ser cuando se negocia el aumento de productividad a cambio de aumento de sueldo en una empresa de manufactura. La teoría propone que en toda negociación encontramos procesos de tipo cognitivo y emocional, procesos de decisión sobre conflictos de intereses y resolución de problemas, y la reestructuración tanto de actitudes como de interacciones.

Hay cuatro temas que resultan importantes respecto a estos procesos (Walton y McKensie, 1974):

- El nivel de compromiso con los intereses propios.
- La comunicación que permita hallar zonas de intereses comunes.
- La confianza entre los involucrados.
- El correcto manejo y libertad de los representantes de las partes negociantes.

Un primer acercamiento a las emociones que experimentan los gerentes al desarrollar el proceso de toma de decisiones debe partir de estos cuatro estados, pues es en ellos donde los individuos comienzan a experimentar determinados sentimientos y estímulos que repercuten posteriormente en las acciones que desarrollan en dicho proceso. Todo esto hace que se experimenten sentimientos y emociones que van desde la seguridad hasta el estrés, en dependencia de lo antes expuesto.

Figura: 5.6 Emociones y el proceso de la toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, cada uno de estos estados está condicionado por la novedad de las situaciones problemáticas y el desconocimiento o la comprensión de los propios decisores sobre las mismas. Sin embargo, estos también se experimentan al no contar con la toda la información necesaria para tomar decisiones, así como al no poder tener determinada capacidad para analizarla e interpretarla adecuadamente. Por ello, el uso y tratamiento de la información también constituyen factores que determinan la incertidumbre, riesgo, certidumbre o conflicto. En cuanto a la información y su uso, en su análisis de las necesidades, búsqueda y uso de información, da claridad sobre las reacciones afectivas que tienen lugar una vez que se desarrollan estos procesos. Estas reacciones permiten dilucidar las emociones y sentimientos que experimentan los decisores. En este sentido, el análisis sobre las emociones y reacciones afectivas en cuanto a las necesidades de información permite constatar que el proceso de toma de decisiones pasa por determinados estados emocionales para poder llegar a la decisión final (Choo, 1998).

En las situaciones de conflicto, uno de los procesos más difíciles, es el de la negociación o solución de problemas. Este proceso lleva implícitas las emociones que traen consigo los debates y discusiones para ventilar ideas, compartirlas y llegar a un consenso.

El afecto y la emoción son elementos básicos de negociación y resolución de discusiones. Sin embargo, el enojo y otras emociones específicas salen a menudo en discusiones hostiles; allí converge la evidencia del afecto positivo –definido como buen humor o estado sensible o agradable–, que conforma e incide en la negociación y su resultado (Carnevale, 2008).

Por todas estas razones, las emociones juegan un rol determinante cuando se han de tomar decisiones, así como en la ejecución de sus procedimientos particulares, lo que tiene que tenerse en cuenta para el adecuado desarrollo de este proceso. La comprensión de los estados emocionales ofrece un claro panorama de cómo influye el plano afectivo en el proceso de decisión, de forma tal que continuamente los gerentes están experimentando determinados sentimientos y

Cuadro 5.2 Emociones que experimentan los gerentes ante las necesidades de información.

Situaciones concretas que se presentan en la toma de decisiones	Estadios	Emociones / sentimientos
• Complejidad del problema. • Falta de claridad acerca de la estructura del problema.	Incertidumbre	Duda Confusión
• Incapacidad del individuo para controlar y pronosticar el futuro.	Riesgo	Estrés
• Multiplicidad de intereses entre los decisores.	Confrontación	Frustración Impotencia
• Aspiraciones personales frente a las organizacionales.	Desacuerdo	Descontento Decepción

Fuente: Choo (1998)

emociones al ejecutar cada proceso de decisión. Estas emociones están sujetas a cada fase por la que se transita cuando se ejecuta el mismo, y está condicionado por los elementos que intervienen en el proceso, dígame contextuales, de información, de conocimiento o de relaciones sociales.

El proceso de toma de decisiones, en su dimensión cognitiva, se caracteriza por contar con particularidades sin las cuales no se puede ejecutar un proceso de decisión. En su ejecución intervienen no solo emociones y sentimientos como resultado de su complejidad y su dinámica para la resolución de conflictos y aprovechamiento de oportunidades, sino que estos estados emocionales son resultado de la propia capacidad limitada de los individuos y el uso que hacen de los componentes fundamentales de este proceso: elementos contextuales, información, conocimiento y la comprensión de la propia situación problemática.

3. EL ESTILO DE TOMA DE DECISIONES

Las características de la personalidad del individuo influyen en el proceso de toma de decisiones. Si bien hay muchos modelos de personalidad y de estilos, se presenta un modelo que se relaciona concretamente con la toma de decisiones.

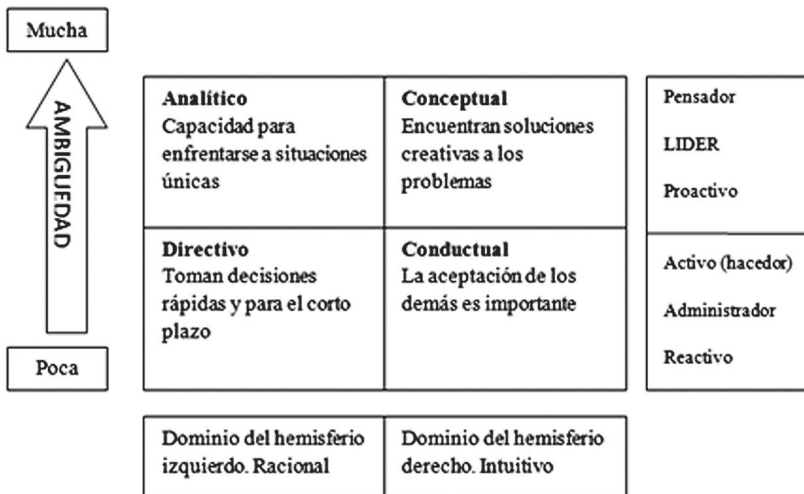
Este considera dos dimensiones:

- **La complejidad cognoscitiva.** Se refiere a la habilidad de la persona para tolerar la ambigüedad. Según este modelo, los líderes toleran mucha ambigüedad (gran complejidad cognoscitiva), pero solo se pueden concentrar en generar ideas o en implantar cambios. Los administradores, por otra parte, necesitan más las estructuras (menor complejidad cognoscitiva) y, por tanto, se concentran en hacer y no en generar ideas, o en reaccionar y no en iniciar cambios.
- **La forma de pensamiento.** Describe la preferencia o el interés de la persona por cuestiones técnicas/laborales o cuestiones humanistas/sociales. Esta dimensión está ligada al hemisferio del cerebro que predomina en el razonamiento de la persona. Los estilos de decisiones varían en dos dimensiones: la primera es la forma de pensar. Algunos son más lógicos y racionales, otros son creativos e intuitivos. Un tipo racional estudia la información en orden y se asegura de que sea lógica y congruente antes de tomar la decisión. Los intuitivos no tienen que procesar la información en cierto orden, sino que prefieren analizarla en conjunto. La segunda dimensión es la tolerancia a la ambigüedad. Algunos toleran poco. Estas personas necesitan que haya constancia y orden en la forma en que estructuran la información. Por el contrario, otros pueden procesar mucha información al mismo tiempo y toleran una alta ambigüedad. Estas dos dimensiones combinadas generan cuatro estilos de toma de decisiones.

Cuando predomina el hemisferio izquierdo, las personas tienen un razonamiento lógico que da preferencia a las cuestiones técnicas y laborales. Cuando predomina el derecho, las personas tienen un razonamiento tendiente a las relaciones interpersonales, y ponen especial atención a las cuestiones sociales o humanitarias.

Los cuatro estilos resultantes –analítico, conceptual, dirigente y conductual– combinan la complejidad cognoscitiva de la persona con la orientación de sus valores (que también es reflejo del hemisferio cerebral que predomina), y sugieren la forma en que la persona que decide abordará el proceso para tomar decisiones. Las personas catalogadas como líderes en este esquema suelen tener un estilo analítico o conceptual, dependiendo de la orientación de sus valores, mientras que las catalogadas como administradores tienen un estilo dirigente o conductual. La persona que tiene un estilo analítico, por ejemplo, tolera mucha ambigüedad, se concentra en resolver problemas concretos y requiere de más información antes de tomar la decisión; mientras que la persona que tiene un estilo conceptual también tolera la ambigüedad, pero se preocupa más por las relaciones, por lo cual ve el panorama general. La aceptación de los demás es importante.

Figura 5.7 tipo de razonamientos



Fuente: Robbins S.P 1995, p.111, con adaptaciones de los autores

3.1 Cualidades asociadas a un decisor

La toma de decisiones puede aplicarse para hacer cambios o para adaptarse a ellos; para predecir el futuro o prepararse para lo anunciado; para imaginar el futuro, y para crear el futuro imaginado; para decidir hacer una de dos o las dos. Pero, si decide no hacer nada, terminará por preguntarse: ¿qué pasó?

El futuro no existe, debe ser inventado y construido. Se tienen dos opciones: hacer que el futuro tenga lugar, o contemplar cómo acontece. Esto implica que, quienes tomen decisiones, deben desarrollar un equilibrio entre hacer y observar. Es un equilibrio entre planear (fijar metas, diseñar estrategias, predecir consecuencias) y aprender (esperar cambios, visualizarlos y causarlos). Para esto se necesitan dos grupos de habilidades en la toma de decisiones, los cuales se encuentran tanto en el lado izquierdo del cerebro como en el lado derecho.

En casi todas las personas diestras, y en muchas zurdas, el hemisferio dominante es el izquierdo. Sin embargo, el gerente debe ser práctico e imaginativo, tener ambas facultades. Si nunca hacemos nada de modo diferente, si siempre seguimos las reglas, no podremos asegurar que disminuyan la incertidumbre y los riesgos.

El gerente tiene que aprender a usar todos los poderes creadores al decidir qué hacer. Tiene que aprender a usar ambas partes del cerebro. Se debe aprender a no tener miedo al decidir; a jugar con las limitaciones de nuestra lógica, y a jugar con la inagotable abundancia de nuestra intuición.

Hay cuatro capacidades que definen a una persona que toma buenas decisiones:

- **Pensamiento analítico.** Supone la capacidad de entender un problema o situación descomponiéndolo en partes y comprendiendo sus implicaciones; organizando las partes, comparando los diferentes elementos, y entendiendo las relaciones causa-efecto.
- **Creatividad.** Implica tener una visión distinta a la tradicional en el mundo de los negocios, lo que lleva a buscar y proponer soluciones

imaginativas a los problemas y desarrollo de actividades que se presentan en la empresa. La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única para lograr un resultado nuevo y útil. El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

- **Iniciativa.** Es la capacidad de ser proactivo, de no esperar a que los acontecimientos sean un hecho sino influir activamente para que surjan. Quienes tienen iniciativa son capaces de ver oportunidades donde otros no las ven.
- **Autoconfianza.** Creer en uno mismo, es decir, estar convencido de que se cuenta con las capacidades suficientes para realizar con éxito una tarea y elegir un enfoque acertado en la solución de problemas.

Los prejuicios cognoscitivos

Las personas aportan diversas habilidades cognoscitivas, experiencias y conocimientos a la toma de decisiones. Si bien todas pueden representar recursos muy valiosos para tomar mejores decisiones, también pueden conducir a errores. Los errores se presentan porque las personas que deciden recurren a estrategias simplificadas, llamadas heurística, con el objeto de guiar sus opiniones para tomar decisiones.” La heurística lleva a la persona que decide a pensar y actuar de cierta manera y con ciertos prejuicios, los cuales se pueden dividir en tres categorías básicas. Estos son empleados en la toma de decisiones bajo incertidumbre, para medir probabilidades y predecir valores, y estos métodos, si bien son legítimos, conducen a errores sistemáticos. Este grupo de sesgos actúa especialmente en las situaciones de incertidumbre (Kahneman y Tversky, 1984).

- **El prejuicio de la disponibilidad.** Disponibilidad de circunstancias o escenarios, que es utilizado a menudo cuando se debe estimar la frecuencia de clase o la factibilidad de un hecho en particular, también llamada la trampa de la capacidad de recordar, la trampa de la memoria. No tenemos en cuenta los hechos reales, sino aquellos que nos producen mayor impresión, o los primeros que se nos ocurren ²⁴. Tal regla también está relacionada con el efecto primacía ²⁵ y el efecto de halo ²⁶. Este error es tan común en la actividad profesional como en la vida diaria.
- **El prejuicio de la representatividad.** Las personas juzgan un hecho en términos de cómo perciben su frecuencia absoluta, ignorando su frecuencia en relación con un porcentaje básico de su ocurrencia, con el tamaño de la muestra o con su probabilidad. El error es no tener en cuenta el grado de representatividad de las muestras que se están considerando.
- **El prejuicio del anclaje y el ajuste.** Las personas evalúan partiendo de un valor inicial o anclándose a él, y después ajustándolo antes de tomar la decisión última. Cuando estamos recapacitando sobre una decisión, la mente concede un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las impresiones, las estimaciones o los datos iniciales sujetan los pensamientos y juicios posteriores. Por consiguiente, los cálculos posteriores se basan en prejuicios de entrada y pueden personas que deciden también se equivocan cuando demuestran exceso de confianza en la infalibilidad de estos juicios. La forma en que la persona que decide encuadra un problema, es decir, cómo describe la situación, como ganadora o perdedora, por ejemplo, tiene consecuencias significativas para el resultado. Las personas tienden a correr menos riesgos con las opciones que encuadran de manera positiva y tienden a correr más riesgos tratándose de opciones que encuadran en forma negativa.

24 Lo disponible es generalmente lo que produce una emoción intensa.

25 La primera impresión es la que cuenta.

26 Un rasgo positivo o negativo destacado influye sobre los demás sin posibilidad de evaluarlos objetivamente.

Por otro lado, otros autores (Hammond, Keeney y Raiffa, 1998) dan cuenta de los sesgos y/o efectos más relevantes, documentados y verificados en la mayoría de los comportamientos analizados por sus investigaciones exhaustivas. Estos son:

a) Efecto marco, el principio de invariación o la trampa de la expresión. Cuando cambia el contexto, puede cambiar la decisión. Es uno de los más llamativos. Existen investigaciones recientes que generalizan y aplican esta trampa al efecto de expresión, haciendo hincapié en que una situación problemática erróneamente expresada puede influir en el proceso decisorio. Estas son: la expresión en forma de ganancia o pérdida y la expresión con diferentes puntos de referencia. Es de destacar que las personas, por lo general, evitan el riesgo cuando se les plantea un problema desde el punto de vista de conseguir ganancias, pero están más dispuestas a correrlo cuando se les plantea desde el punto de vista de evitar pérdidas. Se trata del punto de referencia desde el cual se parte para analizar una decisión determinada, la posible reacción del decisor, haciendo que la atención se ponga en la ganancia o pérdida de esta, o que se ponga en el verdadero impacto al patrimonio de la misma.

b) Axioma de independencia. Este axioma es el más importante de las teorías normativas. Es el más violado. Deformación en la evaluación de los eventos de baja probabilidad (pero no imposibles) o de alta probabilidad (pero no ciertos).

c) Efecto de la situación creada. Los seres humanos tendemos a tener una predisposición por las alternativas que no implican una ruptura; es decir, perpetuar el statu quo, la situación creada que es, muchas veces, lo más seguro, la situación de menor riesgo psicológico. Se lo conoce como el efecto de ser conformista. El origen de esta trampa está oculto en nuestra mente. Está muy relacionado con el deseo de proteger nuestro ego de un posible daño. La ruptura del *statu quo* significa llevar a cabo una acción, lo que acarrea la asunción de responsabilidades, la exposición a recibir críticas y a arrepentirnos. Esta realidad cobra cada vez más fuerza cuantas más alternativas existan. Es por eso que resulta natural buscar justificaciones para no actuar.

d) Efecto de comprobación. Esta falla nos empuja a buscar información que ratifique la opinión o el instinto que tenemos y, al mismo tiempo, a evitar la información que puede contradecirlo. No solo afecta la fuente a la que recurrimos en busca de la prueba, sino también al modo en que interpretamos la prueba que recibimos. Esto conduce a atribuirle mucho peso a la información de confirmación y muy poco a la información contradictoria. El origen de esta trampa psicológica está basado en dos factores: uno de ellos es nuestra tendencia a decidir inconscientemente lo que queremos hacer antes de saber el porqué; y el otro es nuestra inclinación a sentirnos más comprometidos por las cosas que nos gustan que por las que no.

e) Efecto de los costos irrecuperables (costos hundidos). Las personas tienen la inclinación a adoptar decisiones que justifiquen sus propias decisiones anteriores, aunque estas ya no resulten válidas. Si nos detenemos a pensar un minuto, es fácil entender que los costos irrecuperables son irrelevantes para las decisiones actuales; sin embargo, nos afectan y nos llevan a tomar decisiones erróneas. Es natural comprometerse con la decisión que uno toma y querer que resulte exitosa. Se trata de la negativa a abandonar un proyecto que ya resulta inútil, porque se ha invertido mucho en él (dinero, vidas, etc.).

f) Efecto de exceso de confianza. Atribuirle a nuestra destreza resultados que son claramente producidos por la suerte, nos puede llevar a errores de juicio y percepción.

g) Efecto del criterio pesimista (lo mejor de lo peor). Uno de los criterios de la teoría de decisión en condiciones de incertidumbre sin probabilidades es el criterio del pesimismo ²⁷ (de los peores resultados, elijo lo mejor). Esta trampa se presenta en personas con una significativa aversión al riesgo. También llamada trampa de la prudencia, puede llevar a decisiones erróneas, tanto como a un exceso de confianza. En la mayoría de los casos, su aplicación deriva en la elección del *statu quo* como óptimo. Este criterio tiene para algunas personas una atracción magnética; elige, así, el riesgo psicológico menor.

27 Criterio creado por Wald. Criterio maximin, pesimista o wald. El criterio maximin supone maximizar el resultado mínimo, es decir, el decisor quiere asegurarse la mejor elección en caso que se dé la situación más desfavorable. Es pesimista. Es útil en situaciones muy inciertas, si se quiere evitar riesgos o existe conflicto.

h) **Prejuicio de percepción selectiva.** Cuando los gerentes organizan selectivamente e interpretan los acontecimientos de acuerdo con sus impresiones tergiversadas.

i) **Prejuicio de confirmación.** Los gerentes buscan información que reafirma sus elecciones anteriores e ignora la que contradice sus juicios.

j) **Emociones.** Todas las personas sometidas a una intensa emoción pueden pensar y actuar erróneamente, distorsionar la realidad, la visión del mundo y hasta sus propias preferencias. Los impulsos que originan, en mayor o menor medida (codicia, ambición, poder desmedido), también influyen, tanto como un estado de estrés en el pensamiento, reflexión y deliberación necesarios para llevar a cabo el proceso de decisiones.

k) **Emociones que superan el análisis objetivo.** Se ha descubierto, por ejemplo, que un grado elevado de emoción se opone a un examen cuidadoso de las distintas alternativas que tiene a su disposición el decisor. El estrés también influye sobre la memoria, que se halla estrechamente ligada a nuestra capacidad de razonamiento, y disminuye la flexibilidad de pensamiento.

3.2 El perfil gerencial en una época de cambio

Así como la sociedad de la información afecta profundamente a las organizaciones empresariales desde el punto de vista estructural, cultural y de comportamiento, es importante señalar los cambios de los que tienen la responsabilidad de dirigirlos. Es evidente que el gerente debe poseer una serie de competencias relacionadas con el buen manejo de la información, comunicación y el conocimiento, ya que esta composición contiene los elementos clave para mantener y superar la competitividad y excelencia en los negocios. De esta forma, su trabajo debe estar orientado hacia una gerencia, donde su labor experimente una manera distinta de ejercer sus funciones, en tanto pueda desarrollar en él un conjunto de competencias gerenciales que le permitan no ser un componente más de la lógica tecnológica. Tal realidad conduce a pensar que el gerente de la sociedad del siglo XXI desarrollará sus competencias gerenciales bajo la paradoja de la

incertidumbre y las oportunidades de grandes libertades de pensamiento, amplitud de información y conocimientos. Serán estas las que le darán nuevas dimensiones de responsabilidades, de saber y de poder.

Henry Mintzberg (1985), en su libro *La naturaleza del trabajo directivo*, identificó las características particulares del trabajo directivo y clasificó doce roles agrupados en cuatro:

- Roles de autoridad y estatus.
- Roles interpersonales: cabeza visible, líder, enlace.
- Roles informativos: monitor, difusor, portavoz.
- Roles informativos: empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos.

Negociador. El gerente de la época moderna, si bien desarrolla todos los roles anteriores, debe fortalecer especialmente los grupos de roles en su perfil administrativo y los nuevos determinados por la sociedad de la información.

El conocimiento. La gerencia que requiere esta nueva sociedad es aquella basada, por un lado, en el conocimiento, pues este va a ser la plataforma para diseñar la mejor estrategia para la empresa; y, por el otro, en la tecnología de información y comunicación como elemento clave para desarrollar sistemas que permitan mejorar los procesos de transferencia de esos conocimientos.

la gerencia del conocimiento [...] incorpora los procesos organizacionales que buscan una combinación sinérgica de datos y capacidad de procesamiento de información. El gerente debe ser capaz de comprender cuáles son las tecnologías que puedan apoyar el proceso de generación de conocimiento, lo cual implica estar lo suficientemente informado para determinar qué cualidades debe poseer, qué oportunidades ofrece y cuál es el nivel de dificultad que implica su implementación, para saber cuál adoptar (Koulopoulos, 2000, p. 343).

Las capacidades para abordar la complejidad de los recursos y procesos organizacionales implica un abordaje de la formación gerencial de una forma holística ²⁸. La holística alude a la posición epistémica según la cual el conocimiento requerido es variado y complejo, por lo que ha de apreciarse de una manera amplia, interdisciplinaria y transdisciplinaria, en el contexto en el cual se origina. El conocimiento, el saber, corresponden a la manera de acercarse o de entender una realidad específica, y debe ser interpretado desde diferentes perspectivas, las cuales le van a proporcionar una mayor comprensión del fenómeno en cuestión (Barrera, 1999).

Propiciar condiciones necesarias, organizar y estimular la producción y esquematización del conocimiento de una organización, que existe en las mentes y corazones de sus empleados, en documentos y bases de datos, entre otros sitios, es considerado como el activo más importante. Saber qué es lo que saben; a partir de esta premisa buscar formas de crear valor adicional mediante la captura, almacenamiento y distribución del conocimiento. De allí el surgimiento de la gerencia del conocimiento como una disciplina formal y sistemática, que administra continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos, y para desarrollar nuevas oportunidades.

El rol gerencial del conocimiento ha sido muy influenciado por los avances en la tecnología de la información. Autores como Collison y Geoff (2003) piensan que el término gerencia del conocimiento es paradójico, ya que resulta difícil gerenciar un activo que se encuentra en las mentes de los empleados, y que se comparte principalmente por medio de la conversación. Lo que sí se puede hacer, argumentan, es crear el ambiente para que el conocimiento sea creado, descubierto, capturado, compartido, destilado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado a la creación de valor. Para crear dicho ambiente, se necesitan las condiciones propicias (infraestructura y una organización emprendedora), los medios correctos (modelos, procesos y herramientas de aprendizaje),

28 Holos es un término griego que significa todo o entero. Es una posición metodológica y epistemológica que analiza los eventos desde el punto de vista de las múltiples interacciones que los caracterizan. El holismo postula que todas las propiedades de un sistema (ya sean físicos, biológicos, sociales) no pueden ser determinadas o explicadas como la suma de sus componentes. En otras palabras, el considera que el sistema completo se comporta de un modo distinto que la suma de sus partes. De esta forma, resalta la importancia del todo como algo que trasciende a la suma de las partes, destacando la importancia de la interdependencia de estas.

las acciones adecuadas (que la gente instintivamente busque, comparta y utilice el conocimiento) y el liderazgo adecuado (que sean un modelo de aprendizaje y compartición de conocimiento).

Un buen gerente tiene que tener un conocimiento especializado de una materia. Ya sea sobre la administración de un negocio o sobre algún tema técnico específico, pero ese conocimiento es diferencial y hace que tanto sus empleados como sus clientes lo respeten. Debe ser capaz de tener una visión de hacia dónde quiere llevar su empresa o su equipo de trabajo, más allá de la operación del día a día. Con una mezcla de imaginación y técnicas de planificación, se puede diseñar el futuro de una manera razonablemente sólida.

El líder. La figura del líder incluye una serie de características entre las cuales figura la capacidad de guiar a sus seguidores en busca de la excelencia de la organización. Esta característica específica es referida por autores como Taffinder (1998), quien considera que el liderazgo transforma, mientras que la gerencia reacciona. Se sustenta entonces la posibilidad de que el liderazgo debe ser abordado como una perspectiva más amplia de la gerencia, enmarcado en un contexto específico. Tal afirmación del contexto planteada por este autor requiere realizar un análisis de las variables que han incidido, a lo largo del tiempo, en la adopción de diferentes estilos de liderazgo, las características del líder y de la organización. De forma sintetizada, puede decirse que el líder debe tener algunas características básicas en su perfil, que pueden acompañarse con características concretas acerca de su personalidad ejecutiva. Entre otras, se pueden destacar: visión y claridad en sus conceptos, así como firmeza y carácter para llevarlos a cabo, pues las organizaciones son lo que son sus líderes.

Desde el punto de vista del líder, se requiere: definir las relaciones interpersonales con sus subordinados, y crear el medio adecuado para el trabajo; en su papel de líder debe establecer mayor confianza mutua con sus subalternos. La información debe compartirla o por lo menos hacerla accesible. Jefe y subalternos deben pasar de una reacción de mando y control a otra de delegación en que se da más incentivo y responsabilidad.

El desempeño de las funciones exige a los subalternos autodisciplina y responsabilidad ascendente, de manera que se garantiza la participación en el proceso de preparación de las decisiones y en la ejecución de las mismas. El estilo de liderazgo será carismático, con habilidad para inspirar, y debe provenir de:

- Facilidad para fijar objetivos optimizando el potencial de productividad.
- Análisis de situación que permita detectar los cambios del entorno y capitalizar las oportunidades.

El rol de decisión y el rol informativo. Debido a la importancia que toma la estrategia en estos tiempos turbulentos, necesariamente se tienen que potenciar los roles de decisión. Lo anterior conduce a pensar que el gerente exigido por la sociedad de la información, además de poseer las competencias de un gerente de conocimiento, debe desarrollar también competencias relacionadas con el buen manejo de la información y comunicación. Es así como se propone al gerente infocomunicador del conocimiento.

En el papel de empresario, busca las oportunidades de inversión rentable y a la vez dirige el cambio, al cual debe responder de manera rápida y acertada. La gerencia necesariamente deberá ser más estratégica que operativa. Emprendedor, con iniciativa y entusiasmo por el desarrollo comercial y la idea de crear algo: la novedad, aventura y riesgo. Además, debe ser un visionario para pensar nuevas formas de hacer las cosas y enfocarlas a resultados visibles, que sean creadores de negocios potenciales para poder incrementar su dinamismo interno e ir en la búsqueda de nuevos paradigmas que lo conviertan en generador de riquezas.

El conocimiento del riesgo (según Taffinder, 1998), y hacerlo público, ameritan la incorporación de actitudes de emprendedor en el gerente. El conocimiento del riesgo puede generar una paralización en la toma de decisiones cuando la misma está supeditada al desconocimiento. Los gerentes controlan el riesgo; los líderes lo asumen. La amenaza y el miedo se convierten en variables que no pueden ser procesadas con rapidez e incluso generan demoras. Una gerencia que asuma los retos del cambio en todas sus dimensiones facilita la incorporación de

una adecuada respuesta a las exigencias actuales. Así mismo, concluyen Ferrer y Mendoca (2002), hay una necesidad de las organizaciones de que los gerentes lideren el proceso de cambio, que tengan visión de futuro y que la comuniquen acertadamente, coincidiendo en la necesidad de implementar un enfoque holístico e integral para la formación gerencial, en virtud de ameritar la transdisciplinariedad como la forma de promover el pensamiento global, transformacional.

Buen tomador de decisiones. Se pueden destacar cuatro cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas:

- **Experiencia.** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un factor de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura; se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. Cuando una persona se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que, sabe, lo solucionó con anterioridad. Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, lo que podría resultar en una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar los resultados entre situaciones bien o mal estructuradas.
- **Buen juicio.** Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto, se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia. El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia

y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

- **Habilidades cuantitativas.** Habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben ni pueden reemplazar el buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

Promotor de cambio. Ajustarse a la realidad empresarial, cuyo motor es la tecnología de la información, implica cambios en el estilo gerencial, nuevas destrezas gerenciales y un perfil especial en directivos. Las organizaciones pueden ser, entonces, de dos tipos: promotoras o inhibidoras del cambio. Si una empresa promueve la competencia, será más competitiva; por el contrario, si inhibe la creatividad, será mediocre; de la misma forma que si promueve los valores, será virtuosa, etc.

Dirigir y construir organizaciones en entornos de cambio representa un reto para los nuevos líderes empresariales. Las organizaciones las construyen los hombres y estos requieren ciertas características para garantizar éxito de dirección, lo que implica un claro ejercicio para fijar el rumbo, mantener el ritmo y establecer el modo, de manera tal que se garantice la sostenibilidad, maniobrabilidad y eficiencia de la organización.

El papel de gestor de anomalías. La gerencia debe tomar la acción cuando la empresa se enfrenta a cambios imprevistos del entorno. Las anomalías pueden constituir un reflejo de la inestabilidad ante problemas, pero también puede ser consecuencia de las repercusiones imprevistas de una innovación radical. En épocas de cambio, las anomalías hacen presencia permanente en su empresa.

Consultor. Capaz de escuchar las ideas de otros, trabajarlas y alimentarlas en caso de ser aplicables, para moldearlas a la Visión de la empresa. Debe contar, también, con la capacidad de manejar relaciones interpersonales y estar dispuesto a permitir que otros desempeñen el papel protagónico. Debe estar abierto a los cambios, ya que él juega el rol de agente de cambio.

Lograr resultados. Actitud positiva hacia el triunfo. Los ejecutivos exitosos tienen una actitud positiva. Creen en el éxito como algo factible y saben que, aunque la realidad es dura, son capaces de manejarla. Saben que están haciendo un trabajo excelente y que marcan un punto de inflexión en el recorrido de sus empresas, pero no alardean de ello sino que reconocen la importancia de su equipo. Al final, todos los conocimientos, actitudes y habilidades tienen un fin: obtener resultados que dan credibilidad al gerente, a sus conocimientos, al pensamiento que haya diseñado, a su liderazgo con el equipo y a la actitud positiva con la que haya enfrentado los problemas de la empresa. Las personas se convierten en gerentes cuando pueden satisfacer los requisitos que exigen las tareas administrativas de una organización. Progresan y son eficientes en la medida en que aprenden a observar, investigar, adaptarse y moldear el comportamiento a las necesidades organizacionales.

La personalidad de los individuos, por lo tanto, juega un papel importante en la medida que permite el aprendizaje gerencial y el desarrollo de la capacidad de manejo de las herramientas y de los problemas administrativos. Los gerentes sufren fuertes presiones del entorno, por la presencia de problemas técnicos y administrativos. Son eficientes en la medida en que moldean su comportamiento de manera adecuada a las demandas de las organizaciones. De esta manera, se podría decir que la personalidad del gerente es el reflejo de las actitudes que caracterizan el mundo moderno, el cual les da un sello distintivo para el éxito. Los valores de la nueva gerencia pueden concentrarse en siete aspectos esenciales para su desempeño:

- 1) **Previsión y optimismo acerca del futuro.** A medida que se inicia el siglo XXI, el cambio se intensifica. Esto determina y hace necesario que los gerentes desarrollen la capacidad para predecir, aceptar y manejar el cambio, lo que

significa confianza y sensatez, energía y capacidad para hacer frente a las contingencias, pero fundamentalmente una visión ordenadora del futuro.

- 2) **Visión.** Liderazgo visionario para lograr consenso, para señalar el rumbo de la organización y lograr que todos se comprometan con una visión, los mueva y los estimule, les dé perspectivas del mundo y capacidad de realizar una visión integral estratégica y realista.
- 3) **Anticipación.** La anticipación, como la consideró Fayol, es prever, observar anticipadamente. Esta forma de tratamiento estratégico es fundamental para el desarrollo de las funciones del nivel político. Una buena anticipación es el resultado de una buena exploración estratégica que permita descubrir los posibles futuros y lograr la posición que se debe adaptar. Peter Drucker (1980) considera que es una de las habilidades gerenciales esenciales, especialmente en tiempos difíciles.

La exploración estratégica consta de cinco pasos:

- Comprensión de las influencias del entorno.
 - Pensamiento divergente: descubrir más de una respuesta correcta.
 - Pensamiento convergente: habilidad que permita integrar la información y el establecimiento de prioridades en las elecciones.
 - Proyección: capacidad para configurar los cambios que muestren cómo llegar del presente al futuro.
 - Imaginación para presentar los resultados de las exploraciones del futuro.
- 4) **Capacidad de respuesta.** Los gerentes de hoy tienen que actuar con mayor rapidez. Necesitan actuar, más que reaccionar, a los cambios del entorno, a los cambios organizacionales y al manejo del tiempo. El liderazgo para el futuro debe ser abierto y desafiante.
 - 5) **Flexibilidad y pragmatismo.** Derivada de su visión de la naturaleza, el entorno, el cambio, el conocimiento. Su comportamiento se verá afectado por estas actitudes, pero, además, por una fuerte orientación hacia el desarrollo de su capacidad de interacción y para resolver problemas, ambigüedades y contradicciones.

- 6) **Integración creativa.** Esta actitud la identificó Mary Parker Follet (1926) como la capacidad de resolver contradicciones aparentemente insolubles, mediante síntesis creativas o un mayor nivel de desarrollo cognoscitivo. Cambiar los parámetros del problema, manejar las interacciones para modificar las presiones organizacionales, son actitudes esenciales en un sistema complejo de tensión dinámica y cambiante.
- 7) **Desarrollador de cultura.** El entorno actual demanda de los gerentes ser desarrolladores de cultura organizacional, que permitan incorporar la dirección de valores que se puedan compartir, que estimulen a toda la organización la sabiduría colectiva y doten de suficiente energía para orientar el sentido de la dirección. La cultura organizacional debe permitir crear la dinámica organizacional alrededor de los valores.

Liderar el potencial

En el nuevo entorno competitivo, con la velocidad del cambio, se necesitan nuevas maneras de liderar a las personas, y sobre todo maximizar su participación en el logro de los objetivos de la organización. La explosión y la gran disponibilidad de información fluyen sobre las perspectivas, sobre las creencias, sobre las aspiraciones. Hoy el mundo presenta mucha complejidad, pero presenta más opciones y oportunidades. Esto determina que las personas generen nuevos valores. El liderazgo no puede seguir apoyándose únicamente en el posicionamiento en la organización, en la estructura jerárquica; debe centrarse en la interdependencia, en las personas.

La nueva gerencia debe desplazar el poder de la posición hacia el poder de las personas; se debe distribuir el liderazgo, la responsabilidad y el poder a lo largo de toda la organización. Esto se traduce en una nueva cultura organizacional, más creativa, participativa y más sensible a la realidad. La gerencia debe liberar todo el poder humano, para contraerlo en la consecución de la Visión y las estrategias organizacionales. Esto implica:

- El poder y la responsabilidad deben ser delegados, descentralizados y repartidos. Debe establecerse una confianza mutua entre el jefe y el subalterno.

La información, en lugar de ser retenida en los diferentes niveles, debe ser compartida, o por lo menos accesible.

- La atención se desplaza hacia la naturaleza sistemática y a los procesos de retroalimentación en el campo organizacional.
- Jefe y subalternos deben pasar de una relación de mando y control a otra de delegación, en la que se asigne a los subalternos más iniciativa y responsabilidad.
- El desempeño que exige autodisciplina y responsabilidad ascendiente. Se revitaliza la participación y la productividad.
- Gerencia centrada sobre las oportunidades. La gerencia será más estratégica que operativa. Se debe responder más rápidamente al entorno y al cambio.

Los sistemas de dirección se basan en dos estrategias: vigilancia permanente del entorno, y análisis estratégico y pronósticos. La gerencia debe estar más capacitada para desarrollar un mayor número de planes estratégicos, manteniendo un alto grado de control en cuanto al rendimiento de las operaciones rutinarias.

La eficiencia empresarial está determinada por la descentralización de las decisiones. La dirección se realiza con soporte de análisis de operaciones, combinado con análisis prospectivos: diseños de escenarios, método Delhi, etc.

La gerencia debe tomar las decisiones y solucionar los problemas inmediatamente, haciendo la gala de flexibilidad y creatividad. El manejo de la contingencia será la clave del éxito. El estilo de liderazgo será el carismático con habilidad para inspirar. Debe orientarse en:

- Facilidad para fijar objetivos optimizando el potencial de productividad.
- Metas determinadas por el análisis del entorno, capitalización de oportunidades, eliminación o neutralización de las amenazas.

Tareas directivas maximizadas

El gerente debe promover, actualizar y revisar regularmente la estrategia de la empresa; debe adoptar un papel principal en la revisión y puesta al día de las estrategias funcionales. Es decir que debe ser visible y activo en la puesta en práctica de la estrategia empresarial, y tener competencia en una amplia variedad de prácticas de dirección. Debe estar seguro de poder hacer y utilizar toda una gama de prácticas de dirección con el apoyo de bases de datos empresariales muy amplios y herramientas analíticas. A todos los niveles, sobre todo en el nivel de consejo, las empresas necesitarán tomar decisiones basadas en el análisis de equipo. Lo anterior hace necesarios nuevos tipos de saber, mayor atención al conocimiento de sistemas, y a la comprensión de funcionamiento humano, individual, de grupo; a la comunicación. Los nuevos enfoques serán de índole biológica y psicológica, por lo que se hace necesario comprender cómo transcurren las cosas dentro de su complejidad y la interrelación que los une.

El cambio tecnológico determina dos posiciones nuevas:

- El saber tecnológico pierde el dominio de los procesos de transformación directa de la materia, por la intervención de la máquina.
- Obliga, por el contrario, al mejor conocimiento de las prácticas de producción efectivas.

Conocimiento de los factores clave de la estrategia

- 1) El uso de la tecnología como elemento clave de la estrategia empresarial.
- 2) El surgimiento de nuevos bloques comerciales representa un reto para las empresas con características mundiales. El establecimiento del comercio internacional directo, unido a la inversión industrial en los bloques competidores, hace que sea esencial un entendimiento estratégico entre clientes y proveedores.
- 3) La calidad será una de las claves de la competitividad y se relacionará con todos los elementos de la empresa: clientes, control de existencias, formación, responsabilidad directiva, etc. La calidad se incorpora a la filosofía de la empresa en la declaración de principios.

- 4) La calidad debe entenderse como total y debe ser un esfuerzo constante para alcanzar lo óptimo. Por ello, nada permanece inalterable, ya que todo puede ser mejorado. Ello solo puede funcionar si todo el personal se adhiere al objetivo y acepta la idea del control permanente de todos los trabajos (sobre todo el autocontrol), y además está dispuesto a cambiar (Lorenz, 1994).

Mente global: el gerente debe comprender el mundo de los negocios desde una perspectiva global para crear valor para los accionistas y lograr sus metas. Debe ser capaz de transmitir su visión de la organización y guiarla en una interacción cultural, formular la estrategia global del negocio, y controlar y evaluar su implementación para poder adaptarse al cambiante entorno.

Innovación y creatividad: los gerentes deben aprender a lidiar con la innovación y el cambio. Necesitan desarrollar un clima de innovación en la empresa e implementar una estrategia que permita el uso de la tecnología para enfrentar la competencia. Debe alentar el cambio estructural y generar mecanismos para crear, manejar y mantener los esfuerzos de cambio.

Flexibilidad: se necesita flexibilidad para tratar con los distintos modelos de negocio y culturas; se necesita mostrar la inclusión y el respeto a la diversidad.

4. RESUMEN

Quienes toman decisiones pueden ayudarse prestando atención a sus hábitos inadvertidos de decisión. El principio de la práctica e imaginación, no pretende prescribir una regla mejor para decidir qué hacer, sino que alienta a quienes toman decisiones a desarrollar un repertorio de métodos racionales, intuitivos, tradicionales y sentirse satisfechos con esa mezcla; a estar conscientes de la responsabilidad de decidir que todos tenemos y, a poseer un grupo de habilidades equilibradas para determinar qué hacer para decidir.

Cuando los gerentes toman decisiones no solo ejercen su estilo particular, sino que también siguen reglas prácticas o métodos heurísticos para simplificar el proceso.

El proceso de decisión está influido por cuatro factores: métodos, condiciones en que toman, tipo de problemas y estilo de decisión.

La creatividad del directivo, ya que es esta – en última instancia – la que permite un mejor análisis para la toma de decisiones, la búsqueda de alternativas y oportunidades, mayor capacidad para redefinir y solucionar problemas y en general el encuentro de ideas novedosas. La principal característica de una buena administración es la creatividad, que siempre habrá algo que innovar, no solo en productos, sino en sistemas, estructuras o métodos de dirección. La vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas”, agregando que “un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados; debe mantenerse alerta para saber lo que está sucediendo, para reconocer sus problemas y encontrar solución a ellos; debe tener voluntad para destruir lo pasado de moda y lo ineficaz, para reemplazarlo con lo nuevo y lo mejor.

La mente humana busca: simplicidad, consistencia y estabilidad. Bajo condiciones de incertidumbre, la mente provee de una estructura aunque el medio no lo haga. Dado que el centro de la toma de decisión es la mente humana, los procesos cognitivos afectan toda la decisión.

Las condiciones en las que los individuos toman decisiones en una organización son reflejo del entorno (sucesos y hechos) que no se pueden controlar, pero las cuales pueden influir a futuro en los resultados de sus decisiones. Estas fuerzas pueden ir desde nuevas tecnologías o la presencia de nuevos competidores en un mercado hasta nuevas leyes o disturbios políticos. Esto determina que la gerencia con demasiada frecuencia, debe basar sus decisiones en la limitada información de que dispone; de ahí que las habilidades de conceptualización de los individuos sean cruciales para la toma de decisiones acertadas.

La conciencia de que hay un problema y de que hay que tomar una decisión es un asunto perceptual. Toda decisión requiere interpretar y evaluar información. Los datos proceden de muchas fuentes y hay que filtrarlos, procesarlos e interpretarlos.

Ciertos prejuicios repercuten negativamente en el proceso e influyen en la determinación de cómo el gerente toma decisiones.

5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Paradigma de la racionalidad
- Volver a la intuición
- Creatividad
- Innovación
- Pensamiento creativo
- Estilo gerencial
- Tareas directivas.

VI

ARQUITECTURA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

Los desafíos a los que se enfrentan las actuales operaciones de negocio son numerosos y variados. Para mantenerse en competitividad, las empresas no solo deben promover el cambio desde el interior sino que también deben mantener su agilidad para poder adaptarse rápidamente a los mercados, las políticas, las reglamentaciones y los modelos de negocio en continuo desarrollo. La gerencia necesita ver el panorama completo. Necesita de una visión que combine la estrategia, la arquitectura empresarial, los sistemas de información y los dominios de la tecnología. Esto es crucial para analizar rápidamente el impacto de los cambios propuestos y para priorizar los proyectos que conduzcan a un mayor valor para la empresa.

Cualquier organización puede ser estructurada de acuerdo a tres niveles jerárquicos: estrategia, procesos, y sistemas de información. En la parte estratégica la organización define sus mercados, productos/servicios, objetivos y metas; en otros términos, se ocupa de los fines que se propone conseguir. A nivel de procesos, la empresa instrumenta las operaciones de negocio congruentes con los objetivos y metas estratégicas, mediante su estructuración en forma de procesos de negocio; su propósito es proporcionar los medios operativos necesarios para alcanzar los fines delineados en la estrategia. En el mismo sentido, en el nivel de sistemas de información se tiene por cometido automatizar los procesos de negocio en cuestión; es decir, su objetivo es dar el soporte de TI requerido por los medios establecidos para lograr los fines estipulados. Para ello, claro, se apoya en la infraestructura tecnológica, compuesta de plataformas, sistemas operativos, bases de datos, redes y telecomunicaciones (Österle, 1995).

1. APROXIMACIÓN A LA ARQUITECTURA EMPRESARIAL

Según Gartner ²⁹, en términos de informática la arquitectura se define como el diseño de los componentes lógicos y físicos de cómputo y las relaciones entre estos. La arquitectura define el *hardware*, *software*, métodos de acceso y protocolos usados a través del sistema. También se define como un marco de trabajo y un conjunto de lineamientos para construir un nuevo sistema, e igualmente se define como un proyecto que está desarrollado, implementado, mantenido y usado para describir y orientar la manera como el área de Tecnología de Información (TI) y los elementos para gestionar la información están relacionados con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. De acuerdo con esta definición, se busca que el área de TI apoye los objetivos de negocio, y para este fin existe un concepto de arquitectura especializado conocido como arquitectura empresarial (AE). En otras palabras, la arquitectura empresarial describe la organización como una estructura coherente que mantiene una alineación continua de todas sus partes y facilita el control de los cambios que se realizan y que podrían afectar su estrategia organizacional (Jensen *et al.*, 2011).

La arquitectura representa todos los componentes y procesos que maneja una organización a través de modelos que permiten alinear la Política, la estrategia y los objetivos del negocio con la tecnología de información e infraestructura. Se construye para garantizar que las tecnologías de información soporten la operación de la empresa; reduzcan el tiempo para dar respuesta a los cambios del entorno del negocio; y logren la correcta alineación de las tecnologías y los procesos de negocios en una empresa, para alcanzar sus objetivos estratégicos. Es una base de activos de información estratégica, las tecnologías necesarias, y los procesos de transición para la aplicación de las nuevas tecnologías, en respuesta a las necesidades para llevar a cabo la Misión y los cambios de la misma.

29 Gartner Inc. es una empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información con sede en Stanford, Connecticut, Estados Unidos. Hasta 2001 era conocida como Gartner Group.

Cuadro 6.1 Origen del concepto de arquitectura empresarial

Niveles	Funciones	Arquitectura del negocios
Político	Línea de dirección: Misión, Visión, valores	Modelo del proceso
Estratégico	Metas, estrategias, planes	
Gestión	Línea de acción: métodos, procedimientos, resultados, planes funcionales	Desempeño del proceso
Ejecutivo	Línea de ejecución resultados	

Fuente: Elaboración propia

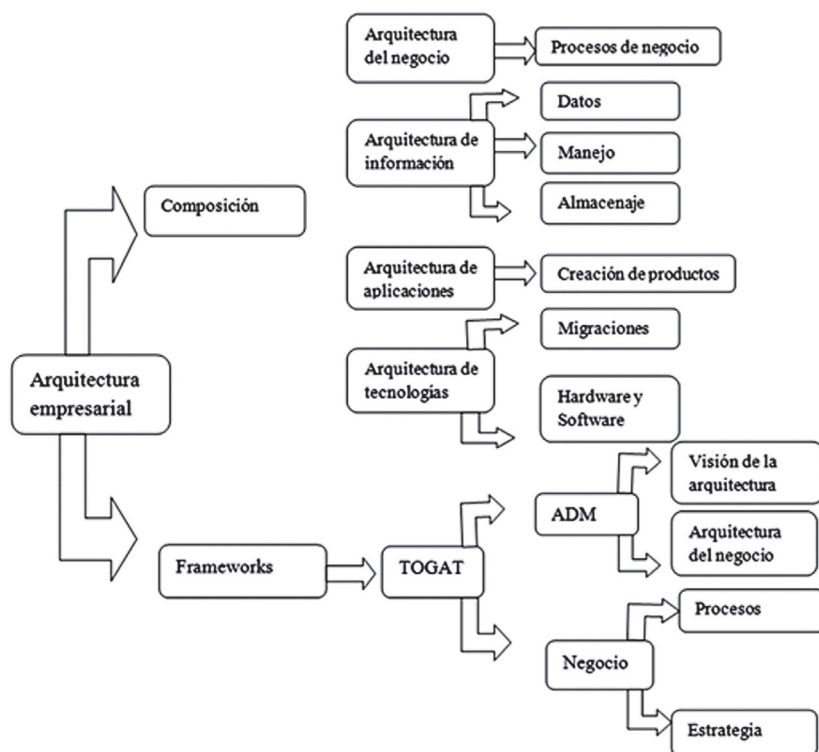
La arquitectura es “la organización fundamental de un sistema, que incorpora sus componentes, las relaciones entre ellos y con el entorno, y los principios que gobiernan”. Esta define la estructura y la operación de una organización, su diseño y evolución. Su fin es lograr que la empresa pueda lograr más efectivamente sus objetivos actuales y futuros. Teniendo en cuenta esto, puede decirse que una arquitectura empresarial permite entender los distintos elementos que componen una empresa y cómo esos elementos se interrelacionan. Por lo tanto, una arquitectura empresarial puede considerarse como una colección de procesos de negocio, de sistemas o aplicaciones, de tecnologías y de datos que soportan las estrategias de negocio de una empresa.

Por esta razón, una arquitectura empresarial captura información detallada acerca de estos cuatro dominios o áreas, realiza una descripción completa de la empresa desde diferentes perspectivas y logra una visión holística de la misma (*American National Standards Institute*).

1.1 *Frameworks*, estructura lógica para clasificar y organizar

Las *frameworks* son representaciones descriptivas de una empresa, las cuales son especialmente significativas tanto para la dirección y control de la organización como para el desarrollo de sus sistemas (Zachman, 1996). Tienen como objetivo

Figura 6.1 Arquitectura empresarial



ofrecer una funcionalidad definida, autocontenida. Son construidos usando patrones de diseño, y su característica principal es su alta cohesión y bajo acoplamiento. Para acceder a esa funcionalidad, se construyen piezas, objetos, llamados objetos calientes, que vinculan las necesidades del sistema con la funcionalidad que este presta. Esta funcionalidad está constituida por objetos llamados fríos, que sufren poco o ningún cambio en la vida del *framework*, y permiten la portabilidad entre distintos sistemas.

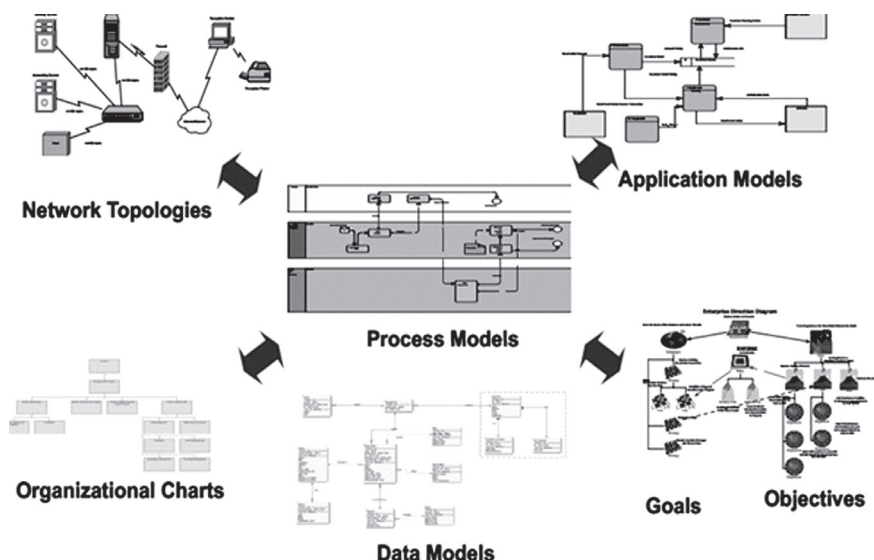
A partir de lo anterior, puede afirmarse que un *framework* de arquitectura empresarial proporciona un mecanismo para obtener arquitecturas de una manera uniforme y consistente, de tal forma que las diferentes descripciones arquitecturales pueden ser comparadas y que las subarquitecturas de cada capa (negocio, aplicaciones,

datos, tecnología) pueden ser integradas entre sí y con las de otras capas, incluso cuando las arquitecturas son desarrolladas por diferentes arquitectos.

Existen diferentes *frameworks* para desarrollar una arquitectura empresarial IBM EA method, The Open Group (2009 ³⁰).

La arquitectura empresarial es un conjunto de representaciones gráficas y especificaciones textuales, plasmadas sobre una base de datos orientada a objetos, que permiten representar y entender cuáles son los procesos, organización, datos, sistemas informáticos, servicios, indicadores, y demás recursos empresariales, y cómo gestionarlos y optimizarlos de forma que se asegure el más alto grado de satisfacción al cliente, y se mantenga un balance entre nivel de calidad y costes. La arquitectura empresarial define las relaciones entre los principales activos de una empresa, incluyendo procesos, personas, productos, servicios, aplicaciones, tecnología, documentos, etc.

Figura 6.2 Visualización de la empresa por medio de la arquitectura empresarial



³⁰ The Open Group es un consorcio internacional sin fines de lucro con más de 20 años de existencia. Tiene un enfoque neutral en cuanto a fabricantes y tecnologías, cuya visión hacia el "Flujo de Información sin límites" permite el acceso a información integrada dentro y entre organizaciones, basadas en estándares abiertos e interoperabilidad global (ver www.theopengroup.org).

Proporciona a las empresas un mapa que se usa para alinear su estructura de soporte tecnológico y procesos con su visión, objetivos y estrategias. Permite un desarrollo priorizado de proyectos que logren cumplir la estrategia empresarial de los clientes.

Figura 6.3 Elementos beneficiarios de la Arquitectura empresarial



Fuente: Elaboración propia

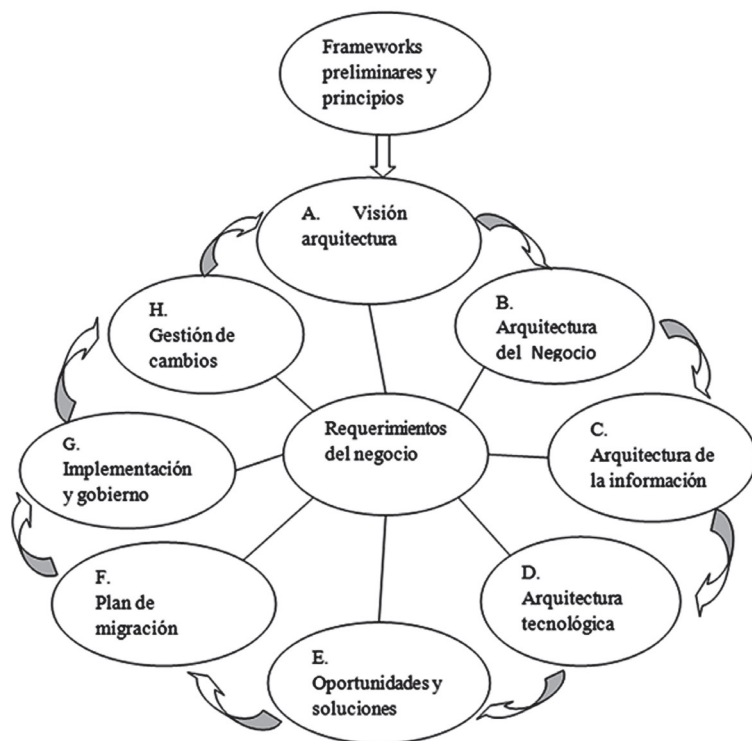
1.2 Métodos de desarrollo de la arquitectura empresarial

Más conocido como ADM, sigla en inglés de *Architecture Development Method*, es el método definido por TOGAF para el desarrollo de una arquitectura empresarial que cumpla con las necesidades empresariales y de tecnología de la información de una organización.

Puede ser ajustado y personalizado según las necesidades propias de la organización, y una vez definido se utiliza para gestionar la ejecución de las actividades de desarrollo de la arquitectura.

El flujo del proceso puede ser visto como un proceso iterativo y cíclico. Cada paso inicia con la verificación de los requerimientos. La fase C involucra una combinación de arquitectura de datos y arquitectura de aplicaciones. Cualquier información adicional relevante que se pueda recopilar entre los pasos B y C ayudará a perfeccionar la arquitectura de información.

Figura 6.4 Arquitectura método de desarrollo ADM

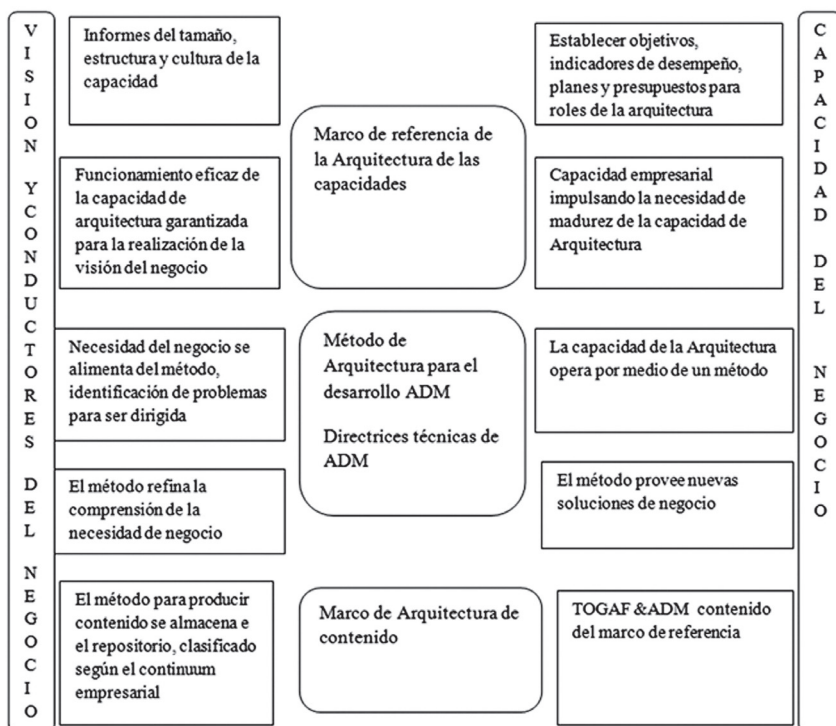


Fuente: ADM TOGAF elaboración propia

Las prácticas de ingeniería del desempeño se utilizan en la fase de requerimientos, lo mismo que en las fases de arquitectura de negocios, de arquitectura de sistemas de información y arquitectura tecnológica. Al interior de la arquitectura de sistemas de información, se utiliza tanto la arquitectura de datos como la de aplicaciones.

TOGAF es un método detallado y un conjunto de herramientas de apoyo para el desarrollo de una arquitectura empresarial. Puede ser utilizado libremente por cualquier organización que desee desarrollar una arquitectura empresarial. El propósito de la arquitectura empresarial es optimizar los procesos de la organización (tanto manuales como automatizados) en un entorno integrado que apoye los cambios y las estrategias de la organización.

Figura 6.5 continuidad del negocio y herramientas de TOGAF



Fuente: The Open Group Architecture Framework (2009)

1.3 Composición de la arquitectura empresarial

Define una visión del negocio con procesos que descomponen las estrategias de negocio de la empresa, los recursos, activos y procesos requeridos para ejecutarlos, así como su impacto en las funciones de negocio. Analiza las necesidades de la compañía, oportunidades, metas, objetivos y estrategias. Su objetivo es responder preguntas como:

- ¿Tiene la compañía planes de desarrollar nuevas líneas de producto, reducir coste operacional, o incrementar la calidad y satisfacción de sus clientes?
- ¿Cuáles son los problemas u oportunidades de negocio más comunes?

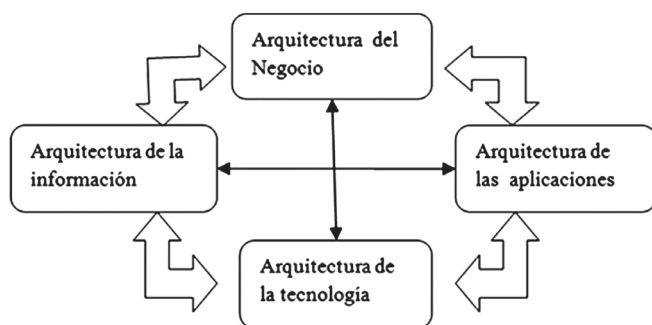
Cuadro 6.2 Método Zachman

	Datos (Qué)	Funciones (Cómo)	Red (Dónde)	Gente (Quiénes)	Tiempo (Cuándo)	Motivación (Por qué)
Objetivos/alcance	Lista de las cosas importantes para la empresa	Lista de procesos que la empresa realiza	Lista de las ubicaciones en donde la empresa opera	Lista de unidades organizacionales	Lista de acontecimientos/ciclos del negocio	Lista de metas del negocio/de las estrategias
Modelo del negocio	Diagrama de relaciones de la entidad (incluyendo: m: m, n-ary, relaciones atribuidas)	Modelo de proceso del negocio (diagrama de flujo de información física)	Red logística (nudos y eslabones)	Organigrama, con responsables, grupos de habilidades, aseguramiento de temas.	Programación principal del negocio	Plan de negocio
Modelo del sistema de información	Modelo de datos (entidades convergentes, completamente normalizadas)	Diagrama esencial del flujo de datos; arquitectura de la aplicación	Arquitectura del sistema distribuido	Arquitectura del interfaz humano (papeles, datos, acceso)	Diagrama de dependencias, historia de la vida de la entidad (estructura de proceso)	Modelo de reglas del negocio
Modelo de la tecnología	Arquitectura de los datos (tablas y columnas); mapa a los datos de la herencia	Diseño del sistema: gráfico de estructura, código aparente	Arquitectura del sistema (herramienta, tipos del software)	Interfaz del usuario (cómo se comportará el sistema); diseño de la seguridad	"Control del diagrama de flujo" (la estructura del control)	Diseño de las reglas del negocio
Representación detallada	Los datos diseñan (organizar), diseño físico del almacenamiento	Diseño detallado de Planeamiento	Arquitectura de red	Pantallas, arquitectura de la seguridad (quién puede ver lo que?)	Definiciones de la programación	Especificación de las reglas en el "programa lógico"

Fuente: Zachman (1996)

Arquitectura de negocio. Esta arquitectura contiene las estrategias de negocio, las métricas de rendimiento, los procesos de negocio y sus relaciones. De acuerdo con las estrategias, los procesos de negocio se ejecutan y evalúan con los parámetros de rendimiento de las estrategias (Kang, Lee y Kim, 2010). De esta forma, se alinea con las otras arquitecturas para identificar los requisitos de los sistemas de información que apoyan a las actividades del negocio (Sousa et al., 2005).

Figura 6.6 Arquitectura empresarial



Fuente. Sousa et al 2005 elaboración propia

Arquitectura de información. Permite un inventario de transacciones y de informes de datos de la empresa sujeto a áreas, así como las dependencias entre ellas, y con las aplicaciones. Responde a preguntas como:

- ¿Cuál son los tipos, localizaciones y tiempos de información requeridos para alcanzar los principales objetivos en los procesos y planes de negocio de la compañía?
- ¿Qué tipo de información se necesita compartir?
- ¿En qué estado está el dato operacional e informacional?

Arquitectura de aplicación. Analiza el conjunto de aplicaciones integradas requeridas para satisfacer las necesidades de negocio, incluyendo el existente y el planificado inventario, mapa de ruta de aplicaciones y componentes. Responde a preguntas como:

- ¿Cuál es el valor estratégico de cada una de las aplicaciones en el portafolio de aplicaciones de TI?
- ¿Cuáles son las nuevas aplicaciones requeridas para satisfacer las necesidades de negocio?
- ¿Cómo están las aplicaciones desde un punto de vista funcional y técnico?
- ¿Cuáles son las interdependencias y la interoperabilidad necesarias entre aplicaciones?

Arquitectura tecnológica. Analiza las tecnologías requeridas para ejecutar las aplicaciones, tales como plataformas, redes, sistemas operativos, sistemas de gestión de bases de datos, dispositivos de almacenamiento y middleware. Comprende el conjunto de clientes, servidores, estándares de infraestructura tecnológica y servicios. Responde a preguntas como:

- ¿Cuál es la guía prescriptiva para una arquitectura segura que permita aplicaciones en Internet?
- ¿Cuál es la guía prescriptiva para una EAI?
- ¿Qué características técnicas deben tener los servidores y comunicaciones?

Cuadro 6.3. Estrategia empresarial orientada por el negocio

Política	Principios y estrategias		Principios y estrategias de TI	
Arquitectura	De negocio	De información	De aplicaciones	De tecnología
Diseño	Organizacional	Base de datos	Software	Infraestructura
Operación	Operación del negocio			

Beneficios de una arquitectura empresarial ³¹

Los beneficios principales para las compañías mediante la introducción de un área de arquitectura empresarial dentro de la organización pueden resumirse en: información, visión integrada de la estrategia, personas, procesos de negocio, aplicaciones, datos, servicios y tecnología.

Análisis del impacto de los proyectos de negocio en la arquitectura y organización:

- Alinear negocio y TI. Sistemas de información y procesos de negocio alineados con la estrategia y el modelo operativo de la compañía.
- *Business partner*. Facilita la introducción del director de proyectos transversales que coordina áreas de negocio y áreas de tecnología, dado que EA establece una estructura lógica que ayuda a coordinar los recursos y medios que participan en los proyectos.
- Facilitar la transformación de la información en conocimiento.
- Observatorio de la innovación. Creación de entornos innovadores mediante la introducción de herramientas que faciliten el análisis de la información, la colaboración y la generación de ideas entre empleados, proveedores y colaboradores.
- Disminución de costos redundantes en TI y en la organización.

TI como ventaja competitiva. Identificación y revisión de la aplicación de las TIC en los procesos de negocio *core* de la cadena de valor:

³¹ Fuente: Chief Information Officer Council v1.0. Federal Enterprise.

- Toma de decisiones de negocio y de TI basadas en conocimiento, no en datos.
- Minimizar riesgos operativos.
- Flexibiliza la ejecución de nuevas oportunidades de negocio.

En definitiva, obtener un modelo operativo que mantenga enlazados y coordinados los procesos de negocio, los servicios de TI y la colaboración permanente entre personas.

Captura de datos acerca de la Misión, funciones, y la base de negocios de una manera comprensible para promover una mejor planificación y la toma de decisiones:

- Mejorar la comunicación entre las organizaciones empresariales y las organizaciones de TI dentro de la empresa a través de un vocabulario estandarizado.
- Proporcionar puntos de vista arquitectónicos que ayuden a comunicar la complejidad de los sistemas grandes y facilitar la gestión de entornos amplios y complejos.
- Enfoque en el uso estratégico de las nuevas tecnologías para gestionar mejor la información de las empresas. Consiste en insertar esas tecnologías en la empresa.
- Mejorar la consistencia, exactitud, puntualidad, integridad, calidad, disponibilidad, acceso y uso compartido de TI de la información en la empresa.
- Apoyar los procesos de CPIC proporcionando una herramienta para la evaluación de los beneficios, impactos y medidas de inversión de capital, y el apoyo a los análisis de las alternativas, los riesgos y las compensaciones.
- Destacar las oportunidades de creación de una mayor calidad y flexibilidad en las aplicaciones sin aumentar los costos.
- Lograr economías de escala proporcionando mecanismos para la distribución de los servicios a través de la empresa.

- Acelerar la integración de la herencia, la migración y los nuevos sistemas.
- Velar por el cumplimiento legal y regulatorio.

Arquitectura empresarial, ganancias

Cambio. La introducción en las compañías de modelos de gestión basados en el paradigma de arquitectura empresarial supone un impacto en las personas y procesos:

- Disminuye las posibles resistencias al cambio del personal mediante la generación de confianza, seriedad, solidez y credibilidad en el proyecto, de manera que se favorezca el trabajo en grupo.
- Genera sentido de pertenencia, que permita lograr la identificación, compromiso y motivación de las personas en todos los niveles.
- Gestiona las expectativas de la organización mediante la difusión de los beneficios y avances del proyecto.
- Elabora e implanta las sistemáticas de comunicación de una forma estructurada, a través de los medios de comunicación habituales de la empresa, que ayuden a la consecución de objetivos estratégicos, económicos y operativos dentro del proyecto de cambio.

Alineación. Asegurar la realidad de la facilitar y gestionar el cambio en empresa implementado esta alineación con cualquier aspecto de la intención de gestión organización.

Tiempo de salida al mercado. Darse cuenta de que las reglas de negocio son reducir el desarrollo de sistemas: generación de aplicaciones, los plazos de modernización y la necesidad de recursos.

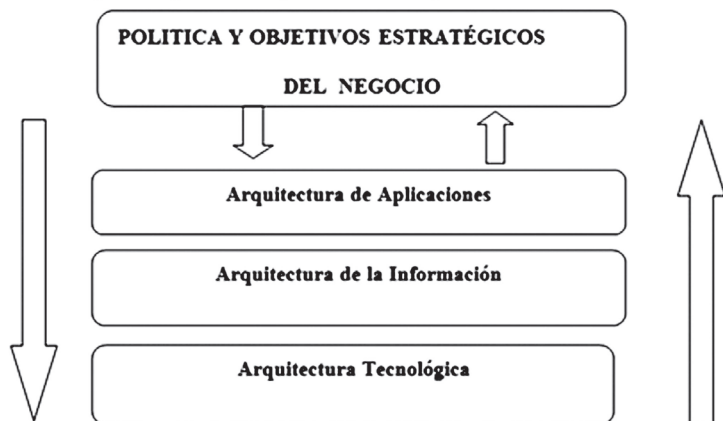
Integración. Las reglas del negocio son consistentes en toda la organización que la conectividad y la interoperabilidad son administradas en toda la empresa: los datos y su uso son inmutables, que las interfaces y el flujo de la información están estandarizados).

Convergencia. Esfuerzos hacia una cartera de productos de TI estándar que figura en el modelo de referencia técnico (TRM).

2. ARQUITECTURA DEL NEGOCIO

Es el resultado de la definición de la estrategia de la organización, de sus procesos de negocio y su funcionalidad (Sousa, Marques y Alves, 2005). Es la base para identificar los requisitos de la arquitectura de la información sistemas de información que apoyan a las actividades del negocio. Arquitectura de aplicaciones arquitectura de tecnologías gestión de procesos (Business Process Management – BPM).

Figura 6.7 Elementos que configuran la arquitectura del negocio



Fuente: Elaboración propia

Representa una estrategia para administrar y mejorar el desempeño de los negocios, al optimizar continuamente los procesos de negocio en un ciclo cerrado de modelado, ejecución y evaluación. Combinando una metodología de mejores prácticas con una solución de tecnología integrada, la gestión de procesos de negocios (BPM, por sus siglas en inglés) ha surgido gracias a la evolución de procesos de negocios y de la convergencia de una cantidad de tendencias de tecnología. El resultado es una categoría de soluciones de tecnología basadas

en un conjunto de actividades relacionadas y estructuradas, que combina una variedad de funciones y características para satisfacer un ciclo de vida impulsado por los objetivos de la empresa. Al fusionar estas tecnologías y funciones en un entorno de diseño integrado y sin defectos, BPM brinda a los especialistas en negocios y tecnología un lenguaje común para alcanzar sus objetivos individuales y compartidos, lo cual implica lograr que su empresa sea más sólida y rentable.

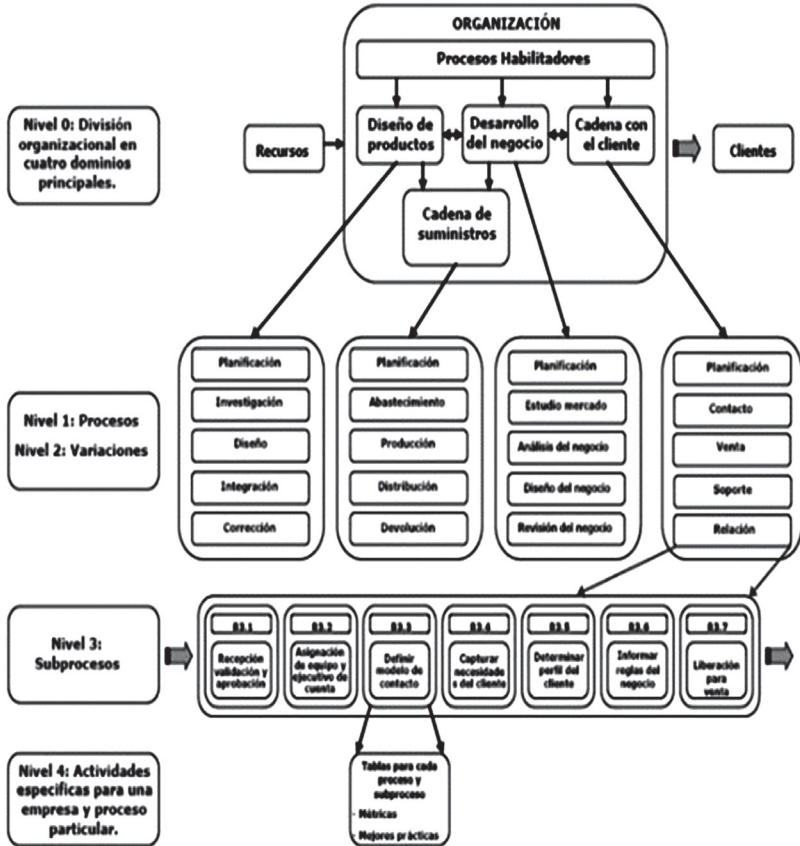
Arquitectura de negocio definición optimización ejecución monitoreo gestión de procesos del negocio:

- Definición herramientas BPM (Business Optimización Ejecución Process Modelling). Monitoreo gestión de procesos del negocio arquitectura de negocio.
- Modelado del proceso de negocio (Ejemplo, proceso solicitud de vacaciones). Arquitectura de negocio.
- Definición herramientas BAM (*Business optimización, activity, monitoring*) Ejecución monitoreo gestión de procesos del negocio arquitectura de negocio.
- Definición herramientas BPM (*business process management*). Optimización ejecución monitoreo gestión de procesos del negocio.

Ventajas y beneficios:

- Reducción de plazos, costos y desperdicios en la cadena de valor.
- Monitorización de la operatividad del negocio en tiempo real (cuellos de botella, tareas duplicadas, etc.) y aplicación de medidas correctoras.
- Posibilidad de implantar y gestionar políticas de calidad estándares.
- Mayor satisfacción de los empleados, con asignación clara de objetivos y tareas.
- Fomento de la colaboración entre el personal, los clientes, distribuidores y proveedores mediante portales Web.

Figura 6.8 Arquitectura macroprocesos.



Fuente: Barros (2007)

- Mejor servicio final al cliente. Arquitectura de negocio fuente: e-ngenium. Única fuente de información localizada en una plataforma integral y colaborativa.
- Aseguramiento de que todos los procesos sean uniformes y claros, con esquemas predefinidos, autorizaciones y tiempos de reacción.
- Eliminación pasos innecesarios y detecte de cuellos de botella mediante procesos optimizados y estandarizados.

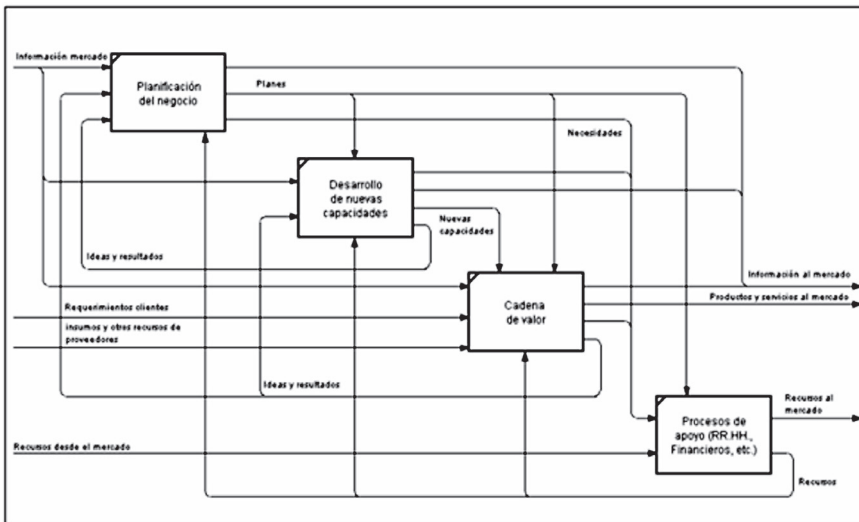
- Enlace de todos los componentes del negocio (documentos, transacciones, recursos) para conseguir mayor eficiencia del negocio y los empleados.
- Enlace de tareas a proyectos, documentos, clientes, productos y transacciones financieras. Arquitectura de negocio fuente: e-ngenium.

2.1 La gestión de procesos de negocios

Los procesos de negocio y las tecnologías de información no son hechos separados en una organización. Por el contrario, tienen una relación directa y una dependencia mutua, ya que gestionar los procesos de negocio (*Business Process Management* [BPM]) implica que las tecnologías de información se deban definir e implantar de acuerdo con las actividades definidas por los procesos (*Object Management Group*, 2008).

Todo lo que pasa en una organización está interconectado, y un cambio en un área, proceso o componente de negocio o tecnologías de información puede afectar otras áreas. Sin embargo, no es fácil encontrar organizaciones que lleguen o se mantengan en este estado ideal (Burlton, 2010).

Figura 6.9 Relaciones de los macroprocesos de una empresa



Fuente: Barros (2007)

Representa los procesos esenciales de la empresa, mostrando sus relaciones entre sí y sus interrelaciones con clientes y proveedores. Son los encargados de crear y comercializar los productos y servicios de la empresa, y constituyen la base de su ventaja competitiva. La arquitectura de procesos se sitúa en el nivel estratégico. La empresa instrumenta las operaciones de negocios congruentes con los objetivos y metas mediante su instauración en forma de procesos de negocio; su propósito es proporcionar los medios operativos necesarios para alcanzar los fines delineados por la política empresarial.

Los procesos esenciales se encuentran en las actividades primarias de la cadena de valor.

Objetivos de la arquitectura de procesos

- Incrementar la eficacia.
- Reducir costos.
- Mejorar la calidad.
- Acortar tiempos, reducir los plazos de entrega del producto o servicio.

Modelado de procesos

La norma UNE-EN ISO 9000:2000 define proceso como el “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. En el ámbito administrativo, se entiende por proceso “la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones” y que crean valor intrínseco para el cliente (interno y externo).

Los aspectos que caracterizan los procesos son los siguientes:

- Están orientados a obtener unos resultados.
- Crean valor para los destinatarios (personas/clientes).

- Dan respuesta a la Misión de la organización.
- Alinean los objetivos con las expectativas y necesidades de los personas/ clientes.
- Muestran cómo se organizan los flujos de información, documentos y materiales.
- Reflejan las relaciones con destinatarios, clientes, proveedores y entre diferentes unidades (clientes internos) u otras organizaciones, y de esta manera muestran cómo se desarrolla el trabajo.
- Por lo general, son horizontales y atraviesan diferentes unidades funcionales de la organización.
- Tienen un inicio y un final definidos.
- Permiten la mejora continua, al disponer de un sistema de indicadores que posibilitan el seguimiento del rendimiento del proceso.

Parámetros que definen un proceso

Los agentes que intervienen directamente en el proceso o que tienen interés en el resultado del mismo, son los siguientes:

- Clientes. Son los destinatarios del resultado del proceso o *output*. Los clientes podrán ser: internos, si pertenecen a la propia organización; y externos, si son ajenos a la misma. El proceso deberá estar orientado a satisfacer los requerimientos de los clientes con respecto al *output* que se les entrega. Los clientes internos son los agentes o personas de la administración, ya sean funcionarios o laborales destinatarios del *output* de alguno de los procesos de la organización.
- Proveedores. Son las funciones de la organización o personas que aportan input al proceso. Al igual que los clientes, podrán ser proveedores internos o externos.

- Responsable o propietario del proceso. Es la persona que se encarga de controlar el buen funcionamiento del mismo, realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control, verificando que se alcancen los resultados objetivos (en términos de eficacia, eficiencia, calidad, etc.), y procurando la mejora continua del proceso, para lo cual llevará a cabo las modificaciones necesarias.
- Otros agentes implicados. Hace referencia a todos aquellos agentes, a excepción de los clientes, proveedores y los propietarios del proceso, que tienen un interés económico o de otra índole en las actividades y en el rendimiento de los procesos de la organización, y que, por tanto, se ven afectados por los resultados de los mismos.

Elementos del proceso

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que, al interactuar, transforman elementos de entrada y los convierten en resultados. Todos estos pasos o instancias que componen un proceso deben ser organizados, coordinados y realizados de manera sistemática, de a uno por vez (secuencia alternativa) o pueden incluso superponerse las instancias (secuencia simultánea).

Los procesos se caracterizan por estar formados por los siguientes elementos:

Unas entradas o *inputs*, procedentes del proveedor del proceso, que han de responder a los estándares o criterios de aceptación previamente definidos. Estas entradas pueden consistir en información procedente de un suministrador interno, como una unidad administrativa diferente a la que desarrolla el proceso. Unos medios y recursos adecuados para el desarrollo óptimo de las actividades del proceso, pero que no se transforman durante el mismo. Por ejemplo, personal cualificado y con el nivel de autoridad requerido para realizarlo, *hardware* y *software* adecuados, documentos e información suficiente sobre qué procesar, o cómo y cuándo entregar el *output* al siguiente eslabón del proceso.

Sin ellos no podría iniciarse, desarrollarse ni terminarse el proceso en su integridad. Los recursos proporcionan las facilidades para desarrollar las operaciones o tareas del proceso. Pueden ser tangibles (materiales) o intangibles (no materiales). Se les puede agrupar en los siguientes tipos:

Insumos. Un insumo es todo bien material que va a ser procesado (ensamblado o transformado). La data sin procesar, contenida en medios magnéticos (CD, USB) o en forma electromagnética, constituyen insumos. Ejemplo: materias primas que deban ser procesadas, papel para las oficinas, personas (cuando se trata de procesos de capacitación o formación), y data e información en medios transportables para ser procesada.

Unas salidas o *outputs*. Son los productos o servicios generados por el proceso, y que se ofrecen al destinatario (ciudadano/cliente), de acuerdo a unos requerimientos o expectativas que este demanda con respecto a dicho *output*, y cuya calidad viene definida a través de unos atributos que le aportan valor. Son los resultados o productos que genera el proceso; pueden constituir entradas de un siguiente proceso cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo.

Clientes. Los resultados o salidas de un proceso se dirigen a las personas, áreas o procesos clientes o usuarios. El término cliente denota a quien se atiende una o más de una vez. El término usuario, por su parte, denota a quien usa o se beneficia del servicio o bien que resulta del proceso. Ambos términos pueden ser considerados como lo mismo si es que cumplen el mismo papel, dependiendo de su aparición durante el proceso y de cómo se ha definido su alcance. Los clientes o usuarios pueden ser internos o externos. Son internos si forman parte del sistema de gestión del proceso y externos si no forman parte de este.

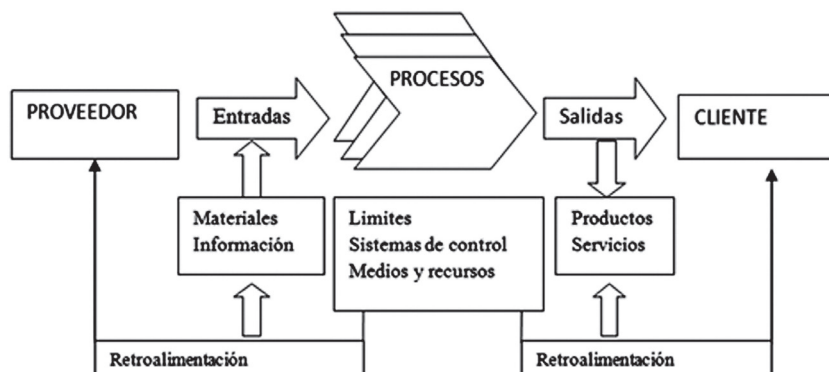
Sistema de control. Lo compone un conjunto de indicadores y medidas del rendimiento del proceso y del nivel de orientación del mismo a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes clientes (internos y externos).

Las actividades, operaciones o tareas dentro de todo proceso requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para detectar probables irregularidades y medir el desempeño del proceso en sus puntos críticos: controlar, corregir o suprimir las irregularidades, evaluar el desarrollo del proceso y sus implicancias. El monitoreo permite estar atento al desarrollo de nuestro proceso, de nuestro producto o servicio, y saber cómo está percibiéndolo el cliente. Para ello, necesitaremos instrumentos de medición que permitan medir estos avances, desarrollos o evoluciones. No solo basta con monitorear, hay que tomar las medidas correctivas. Aquí aparece el control; es decir, corregir lo que está ya en marcha. Esto significa enderezar lo que vemos que se está torciendo. ¿Cuánto enderezar?, esto lo dirá la medición que obtengamos en la etapa anterior correspondiente al sistema de monitoreo. Luego de monitorear (estar al tanto y medir), controlar (ajustar, corregir), debemos evaluar; es decir, extraer conclusiones relevantes sobre el impacto, el resultado, el desarrollo y hasta del diseño del producto o servicio.

Los responsables de la ejecución del proceso son las áreas o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.

Alcance o límites del proceso. Delimitan el comienzo y la finalización del mismo. El proceso debe comenzar a partir de la identificación de las necesidades y expectativas del cliente, y terminar con la satisfacción efectiva de las mismas.

Figura 6.10 Gestión de procesos

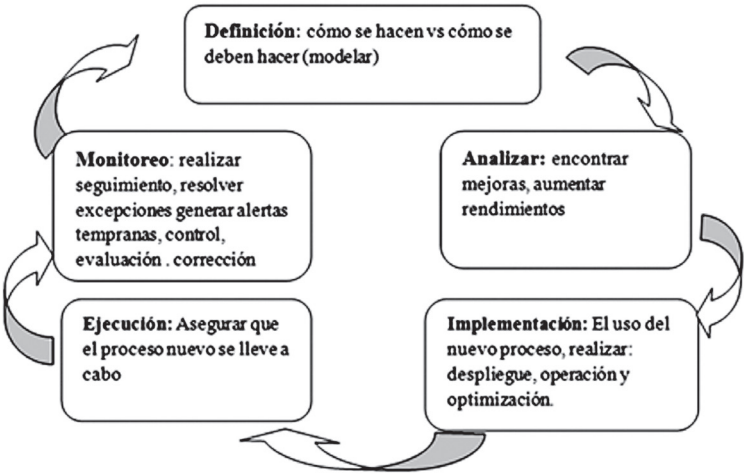


Fuente: Elaboración propia

La gestión por procesos es, por tanto, “un modelo de gestión que entiende a la organización como un conjunto de procesos globales orientados a la consecución de la calidad total y a la satisfacción del cliente”. Se fundamenta en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados a través de interacciones causa-efecto, que garanticen la coordinación de todos los procesos entre sí, y mejoren la efectividad y la satisfacción de todos los grupos de interés (clientes, proveedores, etc.).



Figura 6.11 proceso en los negocios



Fuente: Elaboración propia

Modelado de procesos

El modelado es lo que proporciona los métodos y la tecnología necesarios para visualizar, entender y diseñar las arquitecturas empresariales a nivel operativo.

El modelado integrado puede utilizarse para crear modelos conceptuales, lógicos y físicos de la empresa, que pueden ser usados para mejorar la arquitectura y el *performance* empresarial, como también para vincular los requerimientos de negocios con la administración de la infraestructura.

El uso de los métodos y la tecnología de modelado integrado para la comprensión de la arquitectura empresarial ofrece beneficios significativos, siempre y cuando los métodos del modelado y el lenguaje sean conceptualmente fáciles de entender y utilizar, así como suficientemente precisos y exactos como para definir los elementos de la arquitectura adecuadamente. A su vez, la tecnología de modelado debe brindar soporte a la captura y el análisis extensible de la información y la gramática básica. Estas funcionalidades son necesarias para poder documentar y procesar la información suficiente sobre los elementos corporativos.

El modelado puede otorgar una excelente visibilidad a los elementos conceptuales, lógicos y físicos de la empresa. Desde una perspectiva de TI, esto incluye toda la información y los datos existentes dentro de la empresa y cómo, dónde y cuándo se utiliza dicha información para dar soporte al negocio. El modelado también puede utilizarse para describir los componentes físicos de la arquitectura, los roles dentro de la organización y los procesos operativos. Finalmente, también permite comprender y explicar las interacciones con la información de los sistemas heredados en la arquitectura.

- **Modelado de datos.** La información constituye el corazón de toda empresa. Se necesita saber qué tiene y dónde está. En términos de Zachman, la creación de modelos lógicos de datos, o de sistemas de bases de datos heredados con ingeniería inversa dentro de modelos lógicos de datos, describe el *qué* de la empresa. Asignar los datos lógicos a bases de datos físicas constituye el primer paso para entender tanto los elementos lógicos como los físicos de una empresa. En el caso de las empresas que incluyen aplicaciones ERP (planificación de recursos empresariales), estas también deben modelarse; de lo contrario, la arquitectura empresarial seguirá sin estar descrita correctamente. Modelo lógico de datos con una tabla de aplicación ERP transformada con ingeniería inversa.

- *Modelado de procesos.* El siguiente paso consiste en describir dónde se utiliza la información (tanto lógica como físicamente) y cómo. Es necesario entender los procesos de negocios y asociar los datos con dichos procesos. Esto podría involucrar varios tipos diferentes de modelado: de los procesos de negocios, del flujo de trabajo y del flujo de la información. Por ejemplo, se podrían vincular entidades y atributos individuales del modelo lógico de datos (como cliente) con objetos de negocios (como solicitud de crédito) y acciones de negocios (como verificar crédito). El modelado de los procesos permite visualizar el flujo de la información, las secuencias de procedimientos, las relaciones temporales, las reglas de negocios y la lógica de la decisión, y asociar todo esto con la arquitectura física. A través de esta estrategia, es posible describir o especificar el uso actual de los datos (crear, leer, actualizar, eliminar) en cada paso del proceso de negocios.

2.2 Modelos de madurez organizacional

Un modelo de madurez es un mapa que guía a la organización en la implementación de buenas prácticas, de manera que ofrece un punto de partida ³². Describe un camino de mejoramiento evolutivo, desde los procesos inconsistentes hasta los maduros de la organización. Permite evaluar el estado de desarrollo de una organización o proceso de negocio, trazar claramente las estrategias de mejoras para alcanzar los objetivos previstos e identificar las áreas donde la organización debe enfocarse para mejorar (OMG, 2008; Weber *et al.*, 2008).

El concepto de madurez organizacional permite introducir una disciplina y una métrica para definir el nivel de madurez en cada etapa y realizar su seguimiento. Esto pone en condiciones de afrontar el desafío del cambio con la constancia y conocimiento necesarios para llegar al logro de los objetivos establecidos.

Para la Fundación Premio Nacional de Calidad (2005), la madurez organizacional se encuentra relacionada directamente con el buen liderazgo que puedan

32 Fueron concebidos inicialmente para la industria del software. Hoy se utilizan de manera diversa en gestión de proyectos, gestión del conocimiento, desarrollo de procesos y gestión de procesos de negocios.

lograr las empresas, ya que la define como la implementación del sistema de liderazgo, el alineamiento de los miembros de la organización y la disponibilidad de recursos y capacidades adecuadas para implementar las estrategias y lograr los objetivos organizacionales.

Cuadro 6.4 Madurez de los procesos de negocio de Fisher

	Aislada	Tácticamente integrada	Proceso conducido	Empresa optimizada	Red inteligente de operaciones
Estrategia	- Reactiva a las condiciones del mercado dentro de 1-2 años, típicamente persiguiendo a un competidor. - Integración dentro de funciones - Conducido por costo y eficiencia	- Adapta/reacciona a la dinámica del mercado dentro de 12 meses - Poca integración entre funciones para resolver problemas - Integración inicial con socios	- Adapta/reacciona a la dinámica del mercado en 3-6 meses - Procesos a lo ancho de la empresa, liderazgo establecido - El proceso de negocio es el elemento fundamental en la empresa	- Adaptativa a la dinámica del mercado en semanas - Empresa organizada completamente alrededor de los procesos - Procesos optimizados -producción de ventaja competitiva	- Capacidades predictivas y liderazgo en el mercado - Continuamente adaptativa a la dinámica del mercado - La empresa y sus socios están organizados por procesos - Ventaja competitiva conducida y compartida por socios
Contextos	- Autoridad /autonomía a nivel local y funcional - Sin estándares o gobierno a lo ancho de la empresa - Sin un programa de medición del valor formalizado	- Estructura de administración jerárquica - Decisiones funcionales independientes de departamentos - Estándares limitados a lo ancho de la empresa	- Proceso formalizado de liderazgo que establece prioridades - Casos de negocio que conducen proyectos - Métricas de proceso unidos al desempeño individual y de equipo	- Equipos de procesos responsables de todo el desempeño - Métricas de procesos relevantes institucionalizadas como mediciones principales del desempeño	- Equipos de procesos inter-emprendedores responsables de su propio desempeño - Métricas de procesos relevantes son usadas para medir desempeño de socios de manera bi-direccional
Procesos	- Procesos de negocio estáticos - Aislados funcionalmente - Aislados geográficamente - Enfoque departamental - Comunicación informal dentro de departamentos	- Reingeniería limitada de procesos y coordinación inter-funciones - Sistemas que conducen procesos basados en definiciones	- Transición completa de un enfoque funcional a uno de procesos, incluyendo administración de la estructura, equipos de trabajo y evaluación del desempeño - Tercearización	- Completa transición de un enfoque funcional a uno de procesos - Compromiso a un programa de mejora continua de procesos - Tercearización de procesos de negocio no principales	- Integración total de procesos a través del ecosistema - Procesos clave fluyen perfectamente a través de las fronteras
Gente	- Expertos en ciertas materias - Cultura conflictiva, desconfianza mutua - Procedimientos de administración del cambio no formalizados "Hare mi trabajo, tu haz el tuyo"	- Equipos conformados de varias funciones/procesos - Entendimiento limitado de necesidades y dependencias entre procesos que atraviesan departamentos	- Líder de procesos definen, despliegan, realizan, y mantienen los procesos principales - Equipos funcionales enfocados a la obtención de alta calidad	- Organización esbelta enfocada a la optimización de la planeación y ejecución de procesos - Capacitación para empleados durante ejecución de procesos	- La selección de socios incluye atributos culturales y de procesos - Capacitación para empleados y socios durante ejecución de procesos
TI	- Sistemas independientes - Sistemas incommunicados - Integración solo dentro de funciones - Sistema(s) empresarial obsoletos o anticuados	- Sistemas ERP para integración interfuncional - Integración punto a punto de socios - TI dirige iniciativas que trascienden funciones	- TI soporta procesos de equipos de liderazgo en iniciativas - Sistema para aerodinamizar procesos	Utilización de soluciones de Administración de Procesos de Negocio (BPM) para automatizar la ejecución, monitoreo y control de los procesos a través de la empresa	Utilización de soluciones BPM para automatizar la ejecución, monitoreo y control de los procesos a través del ecosistema

Fuente: Fisher (2004).

Este modelo de madurez de los procesos de negocio se caracteriza por establecer dos áreas: por un lado, propone cinco estadios; y, por otro, cinco palancas de cambio. La dimensión que nombra como las cinco palancas de cambio proporciona los componentes sobre los que se pueden evaluar las capacidades de cualquier organización en particular.

Como las capacidades de anticipación, la empresa puede progresar a través de la segunda dimensión del modelo; es decir, los estadios del proceso de madurez. Estos estadios son los siguientes: 1) aislada, 2) tácticamente integrada, 3) proceso conducido, 4) empresa optimizada, y 5) red inteligente de operaciones. Mediante

la articulación de las características fundamentales de cada palanca de cambio, en un determinado contexto de cada estadio de madurez, las empresas pueden evaluar rápidamente cuál es su situación desde una perspectiva de madurez para cada una de las palancas de cambio.

Ventajas del modelo:

- Es una herramienta fácil de usar para evaluar la madurez de BPM.
- Presenta una estructura simple con cinco palancas de cambio y cinco estados de madurez.
- Permite evaluar de forma escalonada la madurez, con lo que da claridad a las empresas de lo que se debe mejorar para minimizar la brecha entre el estado actual y el estado deseado.

Desventajas:

- No se encuentran disponibles procedimientos para su aplicación.

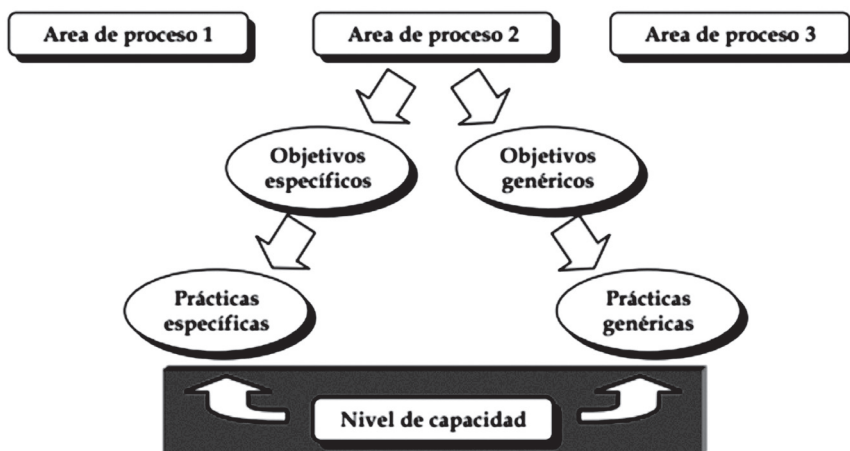
Los modelos de madurez proponen buenas prácticas para identificar, evaluar (Trkman, 2010) y gestionar los procesos (Wierenga, 2012; Röglinger y Pöppelbuss, 2012). Son el punto de partida para que una organización determine su desempeño actual y su capacidad con respecto a la gestión de los procesos. Estos modelos describen los elementos básicos para lograr procesos eficaces en uno o varios dominios (Object Management Group, 2008), y proveen elementos para controlar cuantitativamente los procesos, lo cual es la base para el mejoramiento continuo de estos.

En este aparte presentaremos dos modelos de madurez: el *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) y el *Business Process Maturity Model* (BPMM). A continuación se describen brevemente:

- Modelo CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) es un modelo de madurez que permite el mejoramiento del desarrollo de productos

y servicios. Consiste en un conjunto de las mejores prácticas que cubre el ciclo de vida de un producto *–software–* desde su concepción, hasta la entrega y su operación / mantenimiento. Este modelo está en uso desde la década de los noventa y su desarrollo lo ha realizado el Software Engineering Institute. CMMI define dos caminos para la mejora y evaluación de los procesos: la continua y la escalonada. La continua permite a las empresas escoger una o varias áreas del proceso y mejorar lo relacionados a ellas; utiliza los niveles de capacidad para caracterizar la mejora relativa a un área de proceso particular. La escalonada, por su parte, precisa un conjunto definido de áreas de proceso para definir la ruta de mejora de la empresa. Esa ruta se caracteriza por los niveles de madurez. A su vez, el modelo utiliza los niveles de madurez y capacidad para describir las rutas recomendadas asociadas con las dos vías mencionadas. Exige que, para todos los proyectos de una organización, exista una gestión de los requisitos, y que los procesos estén planeados, ejecutados, medidos y controlados de acuerdo con los planes del proyecto.

Figura 6.12 CMMI 1.1 Estructura continua



Fuente: Kulpa y Johnson (2003)

Figura 6.13 CMMI 1.1 Estructura escalonada



Fuentes: Kulpa y Johnson (2003). Elaboración propia.

Este modelo define los siguientes niveles: incompleto (0), donde un proceso todavía no está vinculado con un objetivo; ejecutado (1), donde los objetivos específicos de un proceso se cumplen; gestionado (2), donde un proceso ya está institucionalizado como un proceso gestionado, lo que significa que la organización tiene una política establecida que define cuál proceso se tiene que usar en una situación específica; definido (3), donde el proceso está institucionalizado como un proceso definido (en comparación con el nivel 2, que se enfoca en una instancia de un proceso individual, el nivel 3 busca estandarizar y desarrollar un proceso en toda la organización); cuantitativamente gestionado (4), donde un proceso está gestionado cuantitativamente, es decir, se aplican métodos estadísticos o cuantitativos para controlar un subproceso específico (y todavía no todos los procesos de una organización); y optimizando (5), donde la optimización está basada en los resultados de la medición en el nivel anterior y en el análisis de tendencias y buenas prácticas, para finalmente lograr una alineación con los requisitos del negocio.

Cuadro: 6.5 Niveles de madurez y capacidad del modelo CMMI

Nivel	Niveles de capacidad de representación continua	Niveles de madurez de representación escalonada
0	Incompleto: el proceso no se ejecuta o se hace parcialmente.	No tiene
1	Ejecutado: el proceso se ejecuta y se producen productos basados en productos de entrada identificados.	Inicial: el proceso es impredecible, es reactivo y pobremente controlado.
2	Gestionado: el proceso es reactivo y se caracteriza por su aplicación a proyectos.	Gestionado: el proceso es reactivo y se caracteriza por su aplicación a proyectos.
3	Institucionalizado: el proceso es proactivo y se ve a nivel de la organización.	Institucionalizado: el proceso es proactivo y se ve a nivel de la organización.
4	Cuantitativamente gestionado: el proceso es medido y controlado.	Cuantitativamente gestionado: el proceso es medido y controlado.
5	Optimizado: el proceso se enfoca en la mejora continua.	Optimizado: el proceso se enfoca en la mejora continua.

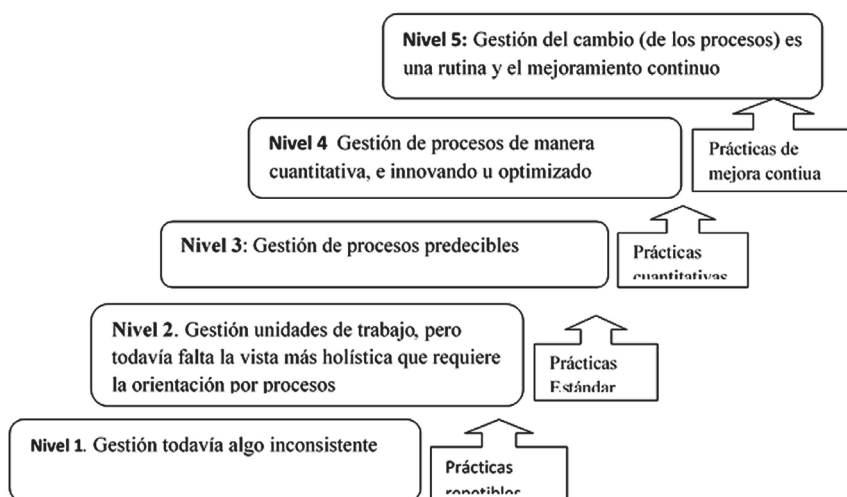
Fuente: Kulpa y Johnson (2003)

El CMMI utiliza para su evaluación un grupo de áreas de proceso que contienen objetivos y prácticas definidas. De su cumplimiento dependerá el nivel de madurez o capacidad que se le asigne ³³.

- El modelo BPMM, por su parte, define cinco niveles similares (Object Management Group, 2008): inicial (1), donde la gestión todavía es algo inconsistente; gestionado (2), donde se gestionan unidades de trabajo pero todavía falta la vista más holística, que requiere la orientación por procesos; estandarizado (3), donde se gestionan procesos; predecible (4), donde se gestiona la capacidad de tramitar los procesos de una manera cuantitativa; e innovando u optimizado (5), donde la gestión del cambio (de los procesos) es una rutina; y el mejoramiento continuo, una realidad. La madurez representa la capacidad de un proceso de lograr los objetivos del negocio.

³³ Con el desarrollo del modelo de madurez CMMI, el *Software Engineering Institute*, SEI, desarrolló un método para la evaluación denominado *Standard CMMI Appraisal Method for Process Improvement* (SCAMPI).

Figura 6.14 Niveles de madurez BPMM



Fuentes: OMG (2008) y Sally Godfrey (2008). Elaboración propia

El BPMM enumera cuatro maneras diferentes de usar este estándar. Se puede usar para (Management Group, 2008):

- Guiar programas de mejoramiento de los procesos de negocio.
- Evaluar el riesgo con respecto al desarrollo y la implementación de aplicaciones.
- Evaluar la capacidad de proveedores.
- Evaluación comparativa (benchmarking).

2.3 Arquitectura de información

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio, para llevar a cabo algunos métodos, procedimientos o control mediante el proceso de información.

Elementos de un sistema de información

- *Software*: son programas de computadora, con estructuras de datos y su documentación, que hacen efectiva la logística y metodología de los requerimientos del programa.
- *Hardware*: son dispositivos electrónicos y electromecánicos que proporcionan capacidad de cálculos y funciones rápidas, exactas y efectivas a las computadoras.
- *Procedimientos*: son los pasos que definen el uso específico de cada uno de los elementos o componentes del sistema, y las reglas de su manejo y mantenimiento.
- *Control*: los sistemas trabajan mejor cuando operan dentro de los niveles de control tolerables de rendimiento.

Clasificación de los sistemas de información

- Abiertos: son los que intercambian información, materiales y energía con su ambiente.
- Cerrados: son autocontenidos, no interactúan con el medioambiente.
- Probabilísticos: no se conoce con certeza su comportamiento.
- Determinísticos: cualquier estado futuro que adopten puede preverse con antelación.

Características del sistema de información

- Entrada de información: es el proceso mediante el cual el sistema de información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Son adaptables de aplicación que se encuentran en el mercado.
- Almacenamiento: es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior.

- Procesamiento de información: es la capacidad del sistema de información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones pre-establecida.
- Salida de información: la salida es la capacidad de un sistema de información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior A.

Actividades básicas de los sistemas de información

- Objetivos. Identifican las metas globales, se analizan las perspectivas, las necesidades y requerimientos sobre la planificación temporal y presupuestal, las líneas de mercadeo y otros puntos que puedan ayudar a la identificación y desarrollo del proyecto.
- Identificación de necesidades. Los recursos y el tiempo deben ser realistas para su materialización, sin tener pérdidas económicas.
- Una evaluación de los enfoques alternativos del desarrollo del producto o sistema. estudio de viabilidad alternativas.
- Análisis económico y técnico de los sistemas de información. El análisis económico incluye lo que llamamos el análisis de costos-beneficios. Significa una valoración de la inversión económica comparada con los beneficios que se obtendrán en la comercialización y utilidad del producto o sistema económico.

En el análisis técnico evalúa los principios técnicos del sistema y al mismo tiempo recoge información adicional sobre el rendimiento, fiabilidad, características de mantenimiento y productividad.

Modelado de la arquitectura del sistema de información

Cuando aquello que construiremos es un *software*, nuestro modelo debe tomar una forma diferente, debe representar todas las funciones y subfunciones de un

sistema. Los modelos se concentran en lo que debe hacer el sistema, no en cómo lo hace. Estos modelos pueden incluir notación gráfica, información y comportamiento del sistema, así como especificaciones de este. Es un documento que sirve como fundamento para la ingeniería *hardware*, *software*, base de datos e ingeniería humana. Describe la función y rendimiento de un sistema basado en computadoras y las dificultades que estarán presentes durante su desarrollo. Las especificaciones de los requisitos del software se producen en la terminación de la tarea del análisis.

Por diseño de información se entiende el proceso de aplicar ciertas técnicas y principios, con el propósito de definir un dispositivo, un proceso o un sistema con suficientes detalles como para permitir su interpretación y realización física.

Etapas del diseño de un sistema de información

- Etapas 1. El diseño de los datos transforma el modelo de dominio de la información creado durante el análisis en las estructuras de datos necesarios para implementar el *software*.
- Etapas 2. El diseño arquitectónico define la relación entre cada uno de los elementos estructurales del programa.
- Etapas 3. El diseño de la interfaz describe cómo se comunica el *software* consigo mismo, con los sistemas que operan junto con él, y con los operadores y usuarios que lo emplean.

Criterios técnicos para evaluar un diseño

- Un diseño debe presentar una organización jerárquica que haga un uso inteligente del control entre los componentes del *software*.
- El diseño debe ser modular, es decir, se debe hacer una partición lógica del *software*. Un diseño debe contener abstracciones de datos y procedimientos.

- Debe conducir a interfaces que reduzcan la complejidad de las conexiones entre los módulos y el entorno exterior.
- Debe producir un diseño usando un método que pueda repetirse según la información obtenida durante el análisis de requisitos del *software*.
- Debe materializar con precisión los requerimientos del cliente. Debe implementar todos los requisitos implícitos que este desea.
- Debe ser una guía que puedan leer y entender los que construyan el código y los que prueban y mantienen el *software*.
- Debe proporcionar una completa idea de lo que es el *software*, enfocando los dominios de datos, funcional y comportamiento de la implementación.

Herramientas para el diseño de sistemas de información

- Herramientas de especificación. Apoyan el proceso de formular las características que debe tener una aplicación, tales como entradas, salidas, procesamiento y especificaciones de control. Muchas incluyen herramientas para crear especificaciones de datos.
- Herramientas para presentación. Se utilizan para describir la posición de datos, mensajes y encabezados sobre las pantallas de las terminales, reportes y otros medios de entrada y salida.
- Herramientas para el desarrollo de sistemas. Ayudan a los analistas a trasladar diseños en aplicaciones funcionales.
- Herramientas para ingeniería de *software*. Apoyan el proceso de formular diseños de *software*, incluyendo procedimientos y controles, así como la documentación correspondiente.
- Generadores de códigos. Producen el código fuente y las aplicaciones a partir de especificaciones funcionales bien articuladas.

- Herramientas para pruebas. Apoyan la fase de la evaluación. Incluyen facilidades para examinar la correcta operación del sistema, así como el grado de perfección alcanzado en comparación con las expectativas.

Sistemas de apoyo para la toma de decisiones

Entre los tipos de sistemas que apoyan el proceso de toma de decisiones se identifican los siguientes:

- Sistemas de soporte para la toma de decisiones (DSS: *Decision support systems*). Apoya la toma de decisiones mediante la generación y evaluación sistemática de diferentes alternativas o escenarios de decisión.
- Sistemas de soporte para la toma de decisiones de grupo (GDSS: *Group decision support systems*). Cubren el objetivo de lograr la participación de un grupo de personas durante la toma de decisiones en ambientes de anonimato y consenso, apoyando decisiones simultáneas.
- Sistemas expertos de soporte para la toma de decisiones (DESS: *Expert decision support systems*). Permiten cargar bases de conocimiento que se integran por una serie de reglas de sentido común para que diferentes usuarios las consulten, apoyen la toma de decisiones, la capacitación, etc.
- Sistemas de información para ejecutivos (EIS: *Executive information systems*). Están dirigidos a apoyar el proceso de toma de decisiones de los altos ejecutivos de una organización, presentando información relevante y usando recursos visuales de fácil interpretación, con el objetivo de mantenerlos informados.

Principales características de los sistemas de apoyo para la toma de decisiones

La información que generan sirve de apoyo a los mandos intermedios y a la alta administración en el proceso de toma de decisiones. Suelen ser intensivos en cálculos y escasos en entrada y salidas de información. Así, por ejemplo, un modelo de planeación financiera requiere poca información de entrada, genera poca información como resultado, pero puede realizar muchos cálculos

durante su proceso. No suelen ahorrar mano de obra. Suelen ser interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual, ya que están dirigidos al usuario final. Estos sistemas pueden ser desarrollados directamente por el usuario final, sin la participación operativa de los analistas y programadores del área de informática.

Ventajas de los sistemas de información

- Menores costos.
- Disponibilidad de una gran variedad de herramientas en el mercado, que operan en el ambiente de microcomputadoras.
- Muy baja dependencia de personas que se encuentran fuera del control de tomador de decisiones.

Desventajas de los sistemas de información (Gp)

- Falta de integridad y consolidación en la administración de la información.
- Problemas de seguridad de la información.
- Pérdida de control administrativo por parte del área de informática.

Sistemas de soporte para la toma de decisiones: manejo de modelos

Permite al usuario utilizar modelos clásicos, que se encuentran desarrollados y disponibles, formando la base de modelos. Pueden incluir: inventarios, control de proyectos, programación lineal, simulación colas, análisis estadísticos, planeación financiera y generación de esencias.

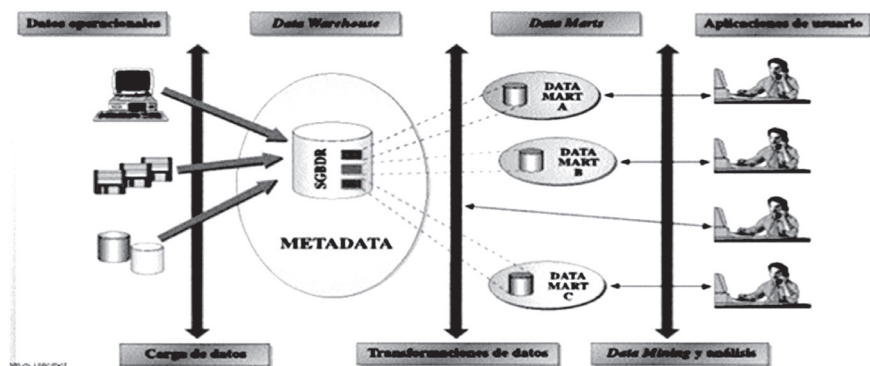
Datos

- a. Usa los modelos de datos para identificar la información que permite ejecutar la Misión.
- b. Integración: los modelos identifican cómo las aplicaciones son integradas para apoyar procesos de negocio y las operaciones.

- c. Aplicaciones: esto proporciona una referencia cruzada de aplicación vs. funciones de negocio y procesos para ilustrarlos.

La arquitectura de información ofrece una vista independiente de las tecnologías (TIC, bases de datos, lenguajes de programación), y trata las entidades como responsables de la adquisición, clasificación, control de la calidad, distribución y evaluación de la información que proveen o reciben los procesos (Sousa, Marques y Alves, 2005). Las entidades de información caracterizan la perspectiva del negocio por medio de una identidad, una descripción y un conjunto de atributos. Estos atributos están relacionados con los procesos de negocio (los cuales las usan o las producen) y con aplicaciones (que crean, leen, actualizan o eliminan).

Figura 6.15 Arquitecturas de información.



Fuente: Corporación Sybven

3. ARQUITECTURA DE APLICACIONES

La arquitectura de las aplicaciones describe las aplicaciones o sistemas de información que son requeridos para conseguir los objetivos principales de la arquitectura empresarial (Sousa, Marques y Alves, 2005):

- Apoyar los requerimientos del negocio.
- Permitir la gestión de la información de una manera eficiente.

La arquitectura de la aplicación define la interacción entre las aplicaciones que soportan el proceso de negocio. Normalmente incluye:

- Una descripción de los servicios que se ejecutan de una forma automatizada.
- Descripciones de las interacciones y de las interdependencias (interfaces) de las aplicaciones que usa la organización.
- Planes para el desarrollo de aplicaciones nuevas, y el mantenimiento de aplicaciones basado en los objetivos de la organización y las plataformas (Sousa, Marques y Alves, 2005). Algunas de estas aplicaciones son paquetes, bases de datos, sistemas *middleware* que cubren la funcionalidad de la organización. Es importante entender el ambiente en el cual la aplicación será desplegada, y por ende identificar quiénes y cómo la usarán.

Los tipos de aplicaciones más representativos y usados para soportar la funcionalidad de los procesos de negocio son:

- ECM (*enterprise content management*) para informar al cliente de sus productos y servicios.
- CRM (*customer relation management*) para hacer la gestión de ventas y la relación con los clientes.
- SCM (*supply chain management*) que facilita la administración de la cadena de suministros y mantiene la relación con los proveedores.
- ERP (*enterprise resource planning*) que permite planear y procesar la información de productos y servicios (Jeston y Nelis, 2006).

Figura 6.13 Arquitectura de Aplicaciones



Fuente: Corporación Sybven elaboración propia

4. ARQUITECTURA DE LA TECNOLOGÍA

La arquitectura tecnológica de una organización recoge el conjunto de decisiones significativas sobre la organización del software, sus interfaces, su comportamiento y su interacción, así como la selección y composición de los elementos estructurales (infraestructura tecnológica). La arquitectura tecnológica tiene que ser una definición de estilo: la descripción de las motivaciones o fundamentos que determinan por qué un sistema está diseñado de la forma en que lo está.

Una arquitectura se selecciona y se diseña en función de objetivos y restricciones, y es una visión a alto nivel. Por lo tanto, no explica cómo está implementado

un sistema, sino que define conceptos como sus principios y factores, la organización, estilos, patrones, responsabilidades, colaboraciones, conexiones y motivaciones.

Así pues, la arquitectura tecnológica responde a un modelo de referencia abstracto o de alto nivel y a unas políticas generales de la empresa. Se orienta a establecer el modelo de relación entre los diversos elementos tecnológicos dentro de la empresa y también los mecanismos para su actualización constante.

En la infraestructura tecnológica se describe la arquitectura física y los principales elementos de la infraestructura tecnológica, se describe solo la arquitectura lógica, que constituye un marco de referencia en cuanto a patrones y abstracciones para la construcción de nuevo software y para la integración de herramientas o servicios ya existentes.

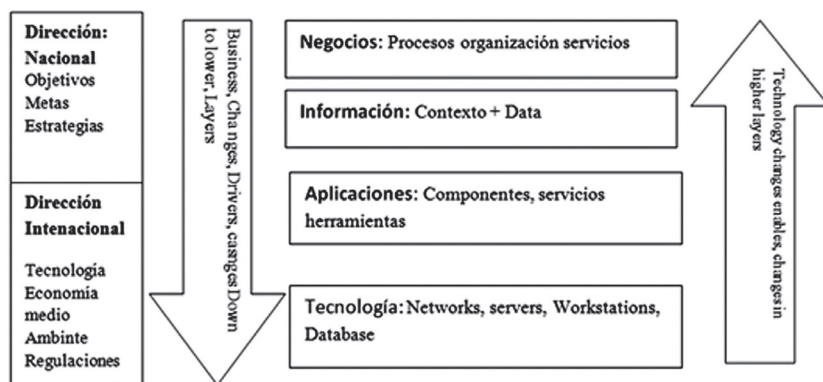
Arquitectura de tecnologías de la información: conjunto de acciones que realiza el área de TI en coordinación con la alta dirección para movilizar sus recursos de la forma más eficiente, en respuesta a requisitos regulatorios, operativos o del negocio. Se refiere a la arquitectura de infraestructura de *software* y *hardware*, que son tecnología necesaria para apoyar a las aplicaciones o sistemas de información.

Integración tecnológica

Cada equipo debe de elegir un proceso de su organización. Este proceso debe estar enmarcado en una arquitectura empresarial. Entonces, cada grupo deberá:

- Definir un esquema general de la arquitectura de negocio para su organización. Esto basado en el proceso de negocio usado en el taller y el mapa de procesos de su organización.
- Definir un esquema de la arquitectura de información o datos que se deberá tener en cuenta.
- Determinar los lineamientos de integración entre la arquitectura de negocio y la arquitectura de información.

Figura 6.14 Arquitectura de la Tecnología



5. RESUMEN

La arquitectura empresarial representa todos los componentes y procesos que maneja una organización a través de modelos que permiten alinear la política, la estrategia y los objetivos del negocio con la tecnología de información e infraestructura. Se contruye para garantizar que las tecnologías de información soporten la operación de la empresa, y reducir el tiempo para dar respuesta a los cambios del entorno del negocio. Lograr la correcta alineación de las tecnologías y los procesos de negocios en una empresa, para lograr sus objetivos estratégicos. Es una base de activos de información estratégica, las tecnologías necesarias, y los procesos de transición para la aplicación de las nuevas tecnologías en respuesta a las necesidades necesarias para llevar a cabo la misión y los cambios de la misma, la arquitectura empresarial describe la organización como una estructura coherente que mantiene una alineación continua de todas sus partes y facilita el control de los cambios que se realizan y que podrían afectar su estrategia organizacional.

6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Arquitectura empresarial
- Frameworks
- Arquitectura del negocio.

SEGUNDA PARTE

POLÍTICA EMPRESARIAL Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

VII

POLÍTICA DE DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

INTRODUCCIÓN

La finalidad de la estrategia es aportar elementos de apoyo para que la empresa sobreviva y sea exitosa. El éxito depende tanto de la realización de las tareas de gestión y coordinación interna, como de la eficiencia con que la empresa compita en el mercado.

La investigación respecto a la estrategia se ha realizado en dos campos: primero, la enfocada a promover la eficacia y la eficiencia en la realización de las tareas internas de la organización; y la segunda enfocada a estudiar los determinantes del comportamiento competitivo, así como de sus resultados. La primera tendencia dio el origen a la creación del campo de estudio, sin embargo, a partir de los años ochenta fue perdiendo importancia y se relegó a un segundo plano (Porter, 1991). La segunda se orientó al análisis de la ventaja competitiva, y en general al comportamiento competitivo de la empresa, y condujo la evolución de la disciplina en las últimas décadas (Porter, 1991).

La disciplina se construyó mediante la acumulación de principios o máximas de comportamiento respecto al éxito de las empresas, sin constituir una teoría como tal. Se puede considerar como la integración de los resultados de un amplio conjunto de estudios empíricos sobre el comportamiento de la empresa.

Debido a la ausencia de una teoría general, la investigación académica en estrategia de las empresas tuvo un carácter inductivo. Esto se debe a que, para poder actuar de forma deductiva, es decir, deduciendo hipótesis de una teoría para contrastarlas con realidad, es necesario que dicha teoría exista.

Los estudios de casos en esa etapa, si bien no fueron capaces de crear una teoría general, facilitaron una especie de estructura axiomática, que permitió que en los años setenta se introdujeran otros métodos de investigación, de carácter deductivo, influenciados por el racionalismo crítico de Popper ³⁴ y por los estudios de estadística multivariante de la econometría (Rumelt, Schendel y Teece, 1991). El resultado de este esfuerzo fue la construcción de la teoría estructural (Porter, 1980), y la teoría de recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984).

Ambas teorías consideran que la estrategia de la empresa debe estar enfocada a conseguir una posición de ventaja en la competencia para la organización, ya que de ello depende el éxito. Además, son complementarias en su forma de abordar el estudio de la ventaja competitiva, ya que la teoría estructural se centra en el análisis de entorno, mientras que la teoría de los recursos lo hace en los aspectos internos de la empresa (Spanos y Lioukas, 2001). El análisis estructural potencia el análisis de las amenazas y oportunidades del entorno, indicando a la empresa cómo aprovechar la estructura de la industria para construir la ventaja competitiva.

La teoría de los recursos y capacidades profundiza en el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, señalando cuáles de los recursos y capacidades disponibles en la organización tienen los atributos para crear y sustentar la ventaja competitiva.

34 El racionalismo crítico, centrando en la ciencia en su enfoque crítico, afirma que el criterio que debe existir para poder establecer el estatus científico de una teoría es su refutabilidad, es decir, que toda teoría debe ofrecer la posibilidad de someter a prueba o contrastar el contenido de la misma, y utilizar, para ello, todos los procedimientos asequibles a su enfoque crítico. Para Popper, una teoría siempre está expuesta a su futura refutación con base en más datos, observaciones y experimentos, lo que le permite afirmar que aquellas teorías que sean refutadas son falsas, pero que aquellas que no son refutadas pueden ser verdaderas.

1. LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Se trata de un corpus de conocimiento que evoluciona a lo largo del tiempo y al que necesariamente hemos de aproximarnos desde una perspectiva histórica.

La teoría estratégica que hoy manejamos se ha generado desde tres grandes paradigmas diferentes: el militar, el matemático y el económico/managerial, siendo este último el dominante en la actualidad. Aunque hoy domina un corpus principal —desarrollado desde el management— que puede hacernos pensar que todo lo que es estrategia tiene que ver con la empresa y la economía, en realidad la estrategia hoy en día es objeto de estudio de una variedad de disciplinas que la investigan desde perspectivas científicas y profesionales muy diversas que van, desde los estudios militares, hasta la antropología y las ciencias neurocognitivas, pasando por la teoría de decisión y el management. Todos estos cambios y sus interrelaciones han hecho que, muy probablemente, estemos ante una de las áreas del saber que más ha evolucionado a lo largo del tiempo, en su propio campo de estudio y aplicación, abriéndose del ámbito en su semántica; de *la dirección de las tropas a la toma de decisiones bajo incertidumbre estructurada* y a *la dirección de los negocios*.

Entre 1880-1960 la estrategia y el proceso estratégico estaba dominado por la conceptualización de Alfred Marshall (1890), que lo llamó espíritu de empresa, tipo de conducta que es característica de la asociación de individuos, empresa y mercado; el ciclo de vida del producto. Este último fue desarrollado por Joel Dean en 1950 como instrumento de gestión en marketing, donde se describe la evolución de las ventas del producto a lo largo de una serie de fases predecibles desde su nacimiento hasta su declive.

Dos investigadores, John von Neumann y Oskar Morgenstern, escribieron juntos en 1944 un libro llamado *Theory of Games and Economic Behavior*. Con su teoría de los juegos iniciaron el uso de estrategia en el mundo de los negocios. Por su parte,

dos profesores de Harvard comenzaban, a fines de la década de 1940, a elaborar un curso sobre Política de Negocios, cuya finalidad era servir de coronamiento a los dos años de estudios del MBA (Learned et al., 1951) ³⁵.

Esta tradición se origina con el comienzo del campo de la dirección estratégica en los años sesenta con los aportes de Chandler (1962), Ansoff (1965) vector del crecimiento, modelos de formulación estratégica de Gilmore y Brandenburg (1962).

Algunos investigadores de Harvard Business School propusieron basar la política general de la empresa en un análisis de las capacidades de la empresa y de los recursos del entorno. El espíritu de planificación cambia, al resultar cada vez más sensible a la ruptura de las tendencias; se empiezan a considerar las actitudes de los directivos, sus ideologías y valores, así como el modelo más importante, el llamado LCAG (Learned, Christensen, Andrew y Guth), o más conocido como DAFO, que se aplica en la estrategia del negocio (*business strategy*). El surgimiento de estas aportaciones provino de un enfoque analítico y basado en una visión económica. Algunos de los elementos claves para la elaboración de su teoría, tales como la elección y la acción racional, fueron tomados sin ser problematizados, y bajo la pretensión de encontrar declaraciones causales sobre el comportamiento y la conducta de las firmas en el entorno ³⁶. Dentro de esta escuela se integran también los trabajos de Newman, que fue el primero en utilizar el término estrategia en su sentido contemporáneo dentro de la literatura de la dirección de empresas (1967; 1982); el libro de Tregoe y Zimmerman, *Estrategia de la alta dirección* (1983), en el que definieron el concepto de fuerza motriz e identificaron las áreas estratégicas clave de la empresa; y el de Ohmae, *La mente del estratega* (1983), donde se recoge el conocido modelo del triángulo estratégico integrado por la empresa, la clientela y la competencia. Los anteriores junto a los trabajos de Andrews (1971, 1980, 1987).

³⁵ En la conocida obra *Business Policy* (1951): *Text and Cases*. Homewood, Ill.: Irwin un curso sobre Política de Negocios, cuya finalidad era servir de coronamiento a los dos años de estudios del MBA. El libro de texto del curso consistía en una colección de casos donde se integraban todas las funciones clásicas de las empresas: producción, marketing, administración y finanzas, y personal. Con base en esos casos, los alumnos tenían que determinar las políticas de las empresas.

³⁶ Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965). "Business Policy: Text and Cases". Homewood, Ill.: Irwin

En los años sesenta, los estudios se orientaron a la exigencia de definir correctamente el mercado y la consideración de los indicadores de participación de mercado y crecimiento de la industria como variables indicativas adecuadas de la liquidez generada, o de las necesidades de liquidez. Estas mediciones se constituirían en indicativas de la selección de alguna estrategia genérica prevista, originada más en procesos de reflexión normativos que descriptivos; la formación de la estrategia como un proceso formal de planeación, diseño y posicionamiento.

Diez años después de la publicación de la teoría de los juegos, en 1954, se inicia una fase de la evolución de la estrategia con su entrada en las *business school* y su integración como una disciplina del management. Peter Drucker propone por primera vez el concepto de decisión estratégica en su libro *The Practice of Management* (1954); e Igor Ansoff, en 1979, reivindica, en su libro *Strategic Management* la dirección estratégica propiamente dicha. El management, rebautizado como *estratégico*, se apropia de la estrategia. Detrás de esta denominación, está un enfoque innovador de la ciencia de la dirección de empresas, que intenta recuperar la globalidad, la flexibilidad y el componente cualitativo que caracterizan el pensamiento estratégico managerial /económico.

Algunas empresas de consultoría especializadas en estrategia perfeccionan el método de análisis estratégico y elaboran nuevos instrumentos y herramientas (curvas de experiencia, matices, etc.), entre ellas Matriz BCG McKinsey (1970), ADC Wright (1973) y modelo PINS (SPY/ Harvard 1975).

Hacia los años ochenta, los estudios se centraron en el problema de las definiciones de la industria. Los desarrollos trataron de determinar cuál era su atractivo. Este se origina a partir de sus perspectivas de beneficio a largo plazo, mientras que la fuente de ventaja competitiva fue asociada no a toda la organización, sino a cada una de las actividades que la componen. Su principal exponente, Porter, pretende desarrollar una teoría dinámica (estrategia) ajustada a los desarrollos de la teoría estática de la firma. Su teoría de la estrategia incorpora el análisis de tres componentes:

- 1) **La atractividad de la industria.** Este efecto lo explora mediante su modelo de cinco fuerzas competitivas (1980): el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenaza de productos sustitutivos. La empresa debe intentar desarrollar una estrategia, entendida como una acción ofensiva o defensiva, con la intención de crear una posición defendible contra las anteriores cinco fuerzas competitivas.
- 2) **La posición relativa de la firma en la industria.** Implica la posibilidad de tener beneficios excepcionales derivados de una ventaja competitiva en el posicionamiento: precio más alto, vía diferenciación, o se tiene un costo inferior mediante liderazgo en costos o enfoques. Porter sugiere que la estrategia se divide en actividades, a las cuales designa como unidad de análisis, lo que plantea que existen diferencias estructurales entre competidores, que se ven reflejadas en los costos: escala, localización, integración vertical, regulación, antigüedad, etc.
- 3) **La cadena de valor (1985).** Descompone la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de poder entender la variación de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes o potenciales. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que estas interactúan. Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue realizar esas actividades.

En segundo lugar, otro grupo de autores se orienta hacia la formulación del proceso estratégico como un proceso adaptativo. Este enfoque sugiere el análisis a largo plazo sobre la manera en que las empresas se adaptan a las variaciones en el entorno mediante procesos de búsqueda local, en procesos causales acumulativos. Las adaptaciones suelen tener cierto carácter incremental, de racionalidad limitada, con interrelaciones entre el sistema (agente u organización) y el entorno. En cuanto a su configuración interna, la firma se considera como una estructuración social (instituciones, combinaciones de rutinas, coaliciones políticas entre grupos de interés) cuyo entramado de producción es el objeto central de explicación.

Quinn y McGrath (1985) consideraron el proceso de formación de la estrategia como adaptativo. Asumen que existe cierta interacción de agentes con metas divergentes y que ese proceso puede producir un flujo de decisiones incrementales y relativamente poco coherentes. Rumelt, Schendel y Teece (1991) justifican el enfoque anterior y lo refuerzan; indican que las razones que han favorecido el uso de la teoría económica por los investigadores en gestión estratégica se deben principalmente a:

- La necesidad de interpretar información respecto a los resultados de las empresas.
- La curva de experiencia.
- El problema de la persistencia de los beneficios.
- La naturaleza cambiante de la economía.

La presencia de la teoría económica en la estrategia se incrementaría fuertemente en años sucesivos, con la utilización de la economía financiera en las decisiones sobre adquisiciones, el éxito del modelo de precios de activos de capital, y el uso de la teoría de la agencia en las cuestiones de diversificaciones y de incentivos a la alta dirección, entre otros (Reynoso, 2000).

Los ochenta quedarían marcados por el éxito del fenómeno Porter y su modelo de las cinco fuerzas para una estrategia competitiva (1980; 1986). Norman, Itami, Peters, Prahalad y Hamel levantaron la mirada hacia el futuro (su administración) y pusieron su interés en la gestión de los componentes blandos e intangibles de la organización: conceptos humanistas como Misión, Visión y liderazgo se les unieron otros de nuevo cuño como cultura, valor, conocimiento/aprendizaje, competencias, capacidades, capital emocional y conocimiento, y pasaron a formar parte del vocabulario del nuevo directivo.

A estos desarrollos académicos también se sumaron otros trabajos y enfoques provenientes de consultoras que ampliaron el espectro y le dieron mayor pragmatismo a las teorías, volcando las mismas en herramientas aplicables exitosamente.

Tal fue el caso de Booz & Co., The Boston Consulting Group, Integra Trust, McKinsey & Co., Arthur D. Little, Shocron Benmuyal & Asoc., Accenture, Strategos, Gallen, etc.

Llegamos así a un comienzo de los noventa marcado por las aportaciones de Barney (1991) y de Nonaka (1991) con su visión de una estrategia basada en recursos y en conocimiento (1994), que coincidió con el nacimiento de una nueva fase que llega hasta nuestros días y que se caracteriza por el alto nivel de las críticas que se plantean a las formulaciones de la estrategia, y al paradigma que las alimenta.

En los años noventa, los estudios se centraron en elaboración de la estrategia como un proceso de aprendizaje. También se privilegiaría la batalla en los mercados en una nueva competencia, asociada con el liderazgo intelectual, en tanto que las organizaciones van a concebirse como carteras de competencias, entendidas como fuentes reales de ventaja, como posibilidades y funcionalidades subyacentes que rodean a productos y servicios, de lo que se desprende un panorama mayor de potencialidades. Igualmente, la adquisición o eliminación de competencias se configuraron como un nuevo discurso para la formación de la estrategia. Los exponentes más destacados de esta posición fueron Hamel y Prahalad (1989, 1994).

Cohen y Levinthal (1990) relacionaron aprendizaje organizacional e innovación a la base evolutiva de conocimiento de la firma y extendieron el problema adaptativo a nuevos territorios. En estas aportaciones, la fuente de ventaja proviene del uso y combinaciones de recursos de la firma; y la adquisición y explotación de nuevo conocimiento externo le proporciona a la organización la posibilidad de anticipar y predecir cambios futuros de tipo tecnológico, de manera que pueda mejorar su posibilidad de adaptación.

En segundo lugar surgen, además, las teorías basadas en los recursos y el conocimiento de las firmas, donde Barney (1991) y Grant (1991) se reconocen como los autores más conocidos. La divulgación del enfoque se debe a la popularidad de las competencias centrales de la firma de Prahalad y Hamel

(1990) y de Hamel y Prahalad (1994), y a los trabajos de teoría basados en el conocimiento con un enfoque internalista, de Kogut y Zander (1992) y Nonaka y Takeuchi (1995). El enfoque de capacidades que se convierten en competencias (Teece, Pisano y Schuen, 1997) va a argumentar que en ellas se encuentra la posibilidad de ventaja competitiva.

En tercer lugar, Porter publica su libro *The Competitive Advantage of Nations*, en el cual, desde una perspectiva microeconómica, trata de explicar las ventajas competitivas de las naciones; es decir, por qué las empresas de ciertos países triunfan a escala internacional en determinados sectores. Porter (1990) afirma que la capacidad de las empresas para competir internacionalmente depende de una correcta combinación de circunstancias nacionales y estrategia de empresa. Las condiciones del país pueden crear un entorno donde las empresas alcancen una ventaja competitiva internacional, pero luego depende de la empresa el aprovechar o no esta oportunidad, porque son estas quienes compiten en los mercados internacionales, y no las naciones. En este sentido, la teoría ofrece una relación de factores de localización influyentes en el desarrollo de las actividades internacionales. Dichos factores vienen determinados por las características de los factores productivos, las condiciones de la demanda nacional interna, el grado de rivalidad del mercado, y la existencia de sectores relacionados, junto con la influencia de los gobiernos sobre estos factores y cierta dosis de casualidad.

En cuarto lugar, el modelo propuesto por Mintzberg (1990) para representar el modelo básico defendido por la escuela del diseño. En una primera fase, la formulación de estrategias descansa en el conocido modelo SWOT (DAFO) o alineamiento (fit) que debe existir entre las fuerzas y debilidades de la organización, derivadas de su evaluación interna; y las oportunidades y amenazas del entorno, derivadas de su evaluación externa. En palabras de los defensores de este modelo: “[...] la estrategia económica se considerará como la adaptación entre las cualificaciones y la oportunidad que posiciona a una empresa en su entorno” (Christensen et al., 1982, p. 164). Una vez evaluada y seleccionada la estrategia, la fase siguiente corresponde a su implementación o puesta en práctica, de acuerdo con los recursos asignados en la fase precedente. El proceso de formación de

estrategias se caracteriza por ser un proceso de pensamiento controlado, consciente, simple e informal dirigido por el director general, el estratega, o el arquitecto de la estrategia, como también prefieren denominarlo los representantes de esta corriente (Christensen et al., 1982).

En quinto lugar, el concepto de “estrategia emergente” de Mintzberg. Las estrategias emergentes son patrones observables que vinculan una acción por parte de un agente, que se traduce en una acción del mismo con otro. Esto que significa que el agente buscará posibilitar su viabilidad de manera local, en un momento determinado, debido a algún impedimento para emplear modelos internos específicos. solamente con el empleo de modelos internos genera estrategia emergente produce novedades en la estructuración de las redes de vinculación de recursos del agente de jerarquía superior en el que se sucede la acción. La estrategia emergente juega un papel importante en la generación de variedad de los agentes, debido a su carácter de mutación local e imprevista, que permite eludir el encierro de la historia evolutiva del agente. También va a generar cambios en la configuración de recursos de los agentes en interacción.

En sexto lugar, en 1994 coinciden en su aparición tres trabajos críticos muy significativos:

- *Strategy as a field of Study: Why Search for a New Paradigm* (Prahalad y Hamel).
- *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Mintzberg).
- *The Death of Economics* (Paul Ormerod).

Si bien los tres reclaman revisiones sustanciales, se podría decir que son Prahalad y Hamel quienes son más directos, critican la línea del pensamiento estratégico y cuestionan el paradigma vigente. Desde entonces, no han cesado de aparecer críticas, tanto desde dentro como desde fuera del management y del sistema (neoliberal). Son esas críticas las que abren y dan sentido a esta nueva fase en la que estamos inmersos.

Al final del siglo XX y llegada del siglo XXI se observa una convergencia de todas las corrientes en modelos de gestión estratégica. Por otro lado, también se han sumado a la misma los modelos de *business intelligence*, y herramientas como el Cuadro de Mando Integral (BSC: *Balanced score card*), que ha potenciado los resultados de la estrategia empresarial.

1.1 La naturaleza interdisciplinaria de la dirección estratégica

Analizando la naturaleza de la dirección estratégica, podemos establecer que es un área integradora de carácter interdisciplinario, al fundamentarse en los conocimientos y aplicar metodologías desarrolladas en otros campos científicos. En tal sentido, materias que varían desde la microeconomía a la economía de las organizaciones, desde la ciencia política a la economía política, desde la psicología a la psicología social, y desde la sociología a la teoría de la organización, entre otras, sirven de fundamento a la investigación desarrollada en el campo de la dirección estratégica, tanto en el subcampo del contenido de la estrategia como en el del proceso estratégico (Hirsch, 1991).

Considerando las apreciaciones de Pettigrew y Whittington (2002, p. 6): “La historia de la dirección estratégica es un relato de adopciones promiscuas de otras disciplinas y subcampos de la dirección de empresas”.

Esta naturaleza práctica y multidisciplinaria del campo de la estrategia conlleva, además de la imposibilidad de formular, según Kuhn, un paradigma único que guíe el campo y los temas a estudiar (Schendel, 1996), el deseo de una mayor fertilización entre disciplinas (Pettigrew et al., 2002), más allá de la Economía. En esta línea, Cuervo García (2001) afirma que la dirección estratégica necesita algo más que relaciones estadísticas entre retornos anormales, medidos por rentabilidades de mercado, y medidas estratégicas como consecuencia de investigaciones sobre la ventaja competitiva. Para este autor, es importante abordar los problemas de la estrategia también desde la economía, la sociología, la psicología y la ética.

Figura 7.1 Disciplinas básicas para la investigación en contenido y en proceso estratégico

UNIDAD DE ANÁLISIS	Contexto de entorno (mercados, sociedad)	Macroeconomía	Política económica	Ciencia política
		Microeconomía	Sociología	Teología
	Organización	CONTENIDO	PROCESO ESTRATÉGICO	
		ESTRATÉGICO		
		Economía de las organizaciones	Política de empresa y planificación	Psicología social
	Individuo (dentro y fuera de la organización)	Ciencias de la decisión	Teoría de la decisión directiva Política organizativa	Psicología Ética
		Racional	Racionalidad limitada	Extrarracional

Fuente: Hirsch (1991, p.7)

1.2 El escenario actual de la estrategia

Cuatro circunstancias fuertemente interrelacionadas dibujan el escenario de la estrategia a comienzos del siglo XXI:

- El auge social de la estrategia y su irrupción en múltiples campos de acción.
- El impulso de las business school y el desarrollo de la estrategia como disciplina del management.
- La lucha mediática y la demanda de modelos de acción adecuados a los nuevos contextos.
- La aparición de corrientes críticas e incluso rupturistas.

Uno de los rasgos que caracterizan la estrategia formulada desde el management es su constante evolución. Una evolución presidida por su carácter multidisciplinar. La dirección estratégica ha bebido y se ha enriquecido de otras ciencias; Economía, Ciencia Política, Sociología, Psicología, Biología, etc., integrando

o conciliando sus diversos planteamientos. De esta forma, distintas ramas de la Ciencias Neurocognitivas, de la Psicología y de la Comunicación, como la Psicología Cognitiva y la programación Neurolingüística, son consideradas cada vez con más frecuencia en las agendas de investigación de la dirección estratégica. Pero ni su carácter multidisciplinar ni la eclosión que ha experimentado la dirección estratégica en los últimos cuarenta años, con numerosas escuelas y variados enfoques conceptuales y metodológicos, ha roto como, señala March (1996), la unidad básica que se estructura en torno a la Economía, la Sociología y la Psicología (Rumelt, Schendel y Teece, 1994).

El neo-institucionalismo: se preocupa por el poder y la cultura, y pone énfasis en la historia y en las posibilidades futuras del ser humano (Sotomayor, 2004). Representa un enfoque crítico de los vicios heredados del modernismo, el positivismo, la visión mecanicista del hombre y de la ideología del progreso. Una visión crítica que se canaliza en el intento de incorporar nuevos paradigmas en el estudio de las organizaciones; esta vez los cambios experimentados por los estudios sociales. La característica común es la idea de que, aunque los mecanismos que estructuran la organización son externos, los miembros desarrollan creencias y significados, culturas en definitiva, que ajustan dichas estructuras a sus necesidades.

El neo-evolucionismo: esta corriente trata de dar respuesta a uno de los temas candentes de nuestro tiempo: la innovación. Y nos dice que la innovación no se puede explicar desde el mecanicismo. Las máquinas hacen aquello para lo que han sido diseñadas; cualquier comportamiento emergente y/o innovador es en todo caso un fallo del sistema. Por el contrario, las propiedades de los sistemas complejos adaptativos permiten abordar la generación de ideas innovadoras dentro de los mismos. Las teorías del caos y la no-linealidad dan así una explicación coherente a la emergencia de la innovación en el seno de las organizaciones. Una vez entendido esto, los directivos solo tienen que favorecer una organización más despierta en cuanto a su aprendizaje y crear las condiciones para que esa emergencia pueda producirse.

La neuro-economía: llegamos así a 2001, año en el cual un grupo de profesores de economía, Kevin McCabe, Daniel Houser, Lee Ryan, Vernon Smith y Theodore Trouard (2001), tienen la originalidad de cambiar el prefijo *neo* por el de *neuro*, y publican el primer trabajo empírico de la neuroeconomía. Esta corriente aspira a enriquecer los enfoques economicistas del management estratégico mezclándolo con los avances de las ciencias neurocognitivas. Dentro de la neurociencia hay que citar también a Kandell, Schwartz y Jesell (1997). En la actualidad ninguna estrategia de negocios que pretenda tener éxito puede obviar la investigación científica sobre el funcionamiento de las percepciones, la memoria, la cognición, la emoción, la razón y los mecanismos que interactúan durante el aprendizaje y toma de decisiones del cliente. Todos esos procesos se producen en el cerebro (Braidot, 2005).

Un nuevo paradigma

Se cuestionan la validez tanto teórica como aplicada de las actuales formulaciones y de los modelos estratégicos en uso, y se coincide en la necesidad de aportar nuevos mapas que permitan a los hombres de acción navegar en este siglo y responder a sus retos y oportunidades ³⁷.

El nuevo paradigma de lo complejo, lo fluido y el caos, surgido de la nueva física, abre a otra visión del mundo, y con ella a otra estrategia. A su vez, la teoría general de sistemas, surgida de la biología y la robótica, ofrece un nuevo modelo epistemológico que va a permitir la gestión de esa complejidad.

En segundo lugar, la necesidad de reintegrar el ser humano en la teoría (actualmente sustituido por constructores tales como *el actor racional, el jugador, el operador estratégico, etc.*), y con él las cualidades originarias de su capacidad estratégica y relacional (semántica, hermenéutica, prospectiva, comunicación, diálogo, etc.).

En tercer lugar, pone el énfasis en incorporar el factor cultural, dentro de una orientación consensual y participativa, para comprender las verdaderas lógicas del pensamiento y de la acción de una sociedad y de su economía.

37 Los investigadores de FISEC (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación) han venido generando avances para esta nueva Teoría Estratégica, que se concretan en los 124 artículos publicados por 105 autores de diversos países iberoamericanos en su revista académica on line [www.fisec-estrategias.com.ar], que se edita en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (Argentina).

2. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Una definición comprensiva del concepto de estrategia corporativa es la de Burgelman (2002, p. 11), donde se plantea como “la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros”. Esta definición retiene una ambivalencia característica del campo de la estrategia que indica, por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro; y, por otra, una explicación de los factores que han impactado el desempeño de la organización en el pasado. Es decir, la estrategia es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen.

Porter, en su concepto de *business strategy*, define la estrategia empresarial como la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa, y la acentúe de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables (Porter y Kramer, 2006).

La estrategia se refleja en un patrón de enfoques y movimientos que genera la dirección para alcanzar un resultado satisfactorio en una línea específica de un negocio. Consiste en una mezcla de movimientos existentes que han sido probados y que han funcionado bien, por lo cual se considera prudente continuar con ellos, y de nuevas acciones o enfoque que la dirección considera pertinentes frente a los cambios del entorno y que permite a la organización adaptación a las nuevas situaciones externas ³⁸.

Lo que hace la diferencia en la estrategia es la política empresarial o capacidad de la dirección para desarrollar en la estrategia una serie de acciones y enfoques estratégicos capaces de producir una ventaja competitiva duradera. Esto implica

38 Sobre 36 definiciones de estrategia desarrolladas entre 1962-2002 se agruparon en tres concepciones: la estrategia entendida como herramienta de dirección que facilita la adaptación de la organización a los cambios del entorno; la estrategia entendida como la vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales, y como disciplina científica que busca el éxito de la empresa; la estrategia entendida en su sentido analógico militar como la forma de ganar a unos competidores que son vistos como enemigos.

que la dirección desarrolle su capacidad emprendedora, que estime los riesgos y las oportunidades al seleccionar entre diversas alternativas de estrategias. Así mismo, que la política empresarial responda constantemente a las condiciones cambiantes del entorno y oriente a la organización hasta actividades empresariales adecuadas en el momento justo. La estrategia evoluciona en forma constante, en parte como respuesta a los cambios del entorno; otras veces, como resultado de los esfuerzos de la dirección para crear nuevas oportunidades; y otras más como resultado del pensamiento estratégico que busca el mejor funcionamiento de la organización.

Por todo lo anterior, la formulación de la estrategia se desarrolla sobre la base de dos factores: uno proactivo, que tiene un carácter anticipatorio, prospectivo; y otro gerencial, como respuesta a nuevas oportunidades, y construye diferentes enfoques y acciones estratégicas del pasado. La estrategia no es fija, evoluciona en el tiempo, y la dirección debe revisar sus estrategias como respuesta a la comunidad del cambio, el cual se torna impredecible y difícil de planear de manera anticipada. Siempre hay algo nuevo a lo que tiene que reaccionar; esta es la razón para que las iniciativas estratégicas sean novedosas y se perfeccionen las estrategias vigentes.

La principal preocupación de la política empresarial será la competitividad en el largo plazo. Para lograr este objetivo, centra su atención en:

- Crear respuestas para adaptarse a los cambios que se producen en el entorno.
- Crear movimientos competitivos y enfoques que puedan mantener una ventaja competitiva continua.
- Concentrarse en los problemas estratégicos específicos del negocio.
- Crear movimientos estratégicos de fortalecimiento funcional.

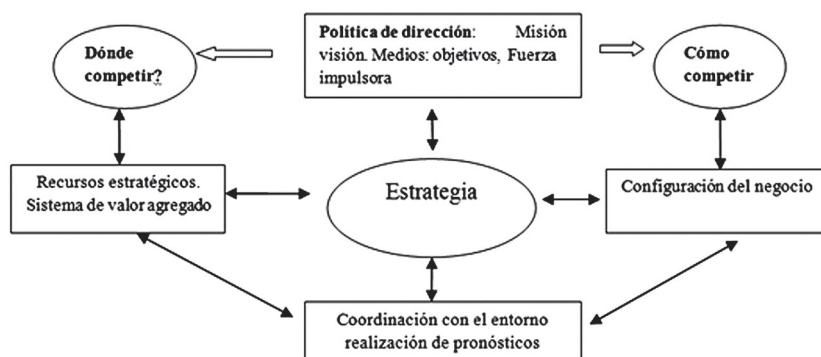
La estrategia debe incluir los movimientos y enfoques nuevos que la dirección considera pertinentes frente a las fuerzas competitivas, las tendencias del entorno.

Lo que diferencia a una política empresarial fuerte de una débil es la capacidad de la dirección de forjar una serie de movimientos y enfoques capaces de producir una ventaja competitiva sostenible y sustentable.

Los elementos básicos del esquema conceptual son:

- **Línea de dirección.** Será la línea de acción que la empresa siga para acoplarse con el entorno y lograr sus objetivos. Es la inspiración y la materialización de los retos establecidos, que configura el elemento motivador, creador, que da a la empresa el sentido de identidad.
- **Coordinación con el entorno.** La estrategia debe estar en permanente ajuste con el entorno y con sus capacidades, y en la medida en que estas se modifiquen, será necesario cambiar las estrategias. En un entorno dominado por la competencia y el cambio, la estrategia persigue esencialmente controlar y orientar el cambio, asegurando la innovación, el progreso y la adaptación permanente de la empresa.
- **Condicionamiento de los recursos.** La estrategia estará condicionada por la reacción del nivel político frente a la evolución del entorno, teniendo en cuenta los recursos o activos estratégicos de que dispone. El hecho de este condicionamiento determina que las opciones que tiene son limitadas y, además, que la organización no pueda imponer su voluntad sobre el entorno. En la realidad, ocurre lo contrario. La gerencia, por tanto, tendrá sus opciones dentro de los parámetros determinados y dictados por el entorno. Esto implica que las organizaciones deben identificar cuidadosamente los factores que se encuentran bajo su control y determinar hasta dónde puede ser manejado para lograr y mantener la ventaja competitiva.

Figura 7.2 La estrategia corporativa



Fuente: Elaboración propia

2.1 Características de la estrategia

Existen cuatro características básicas en las estrategias (Illera, 1996):

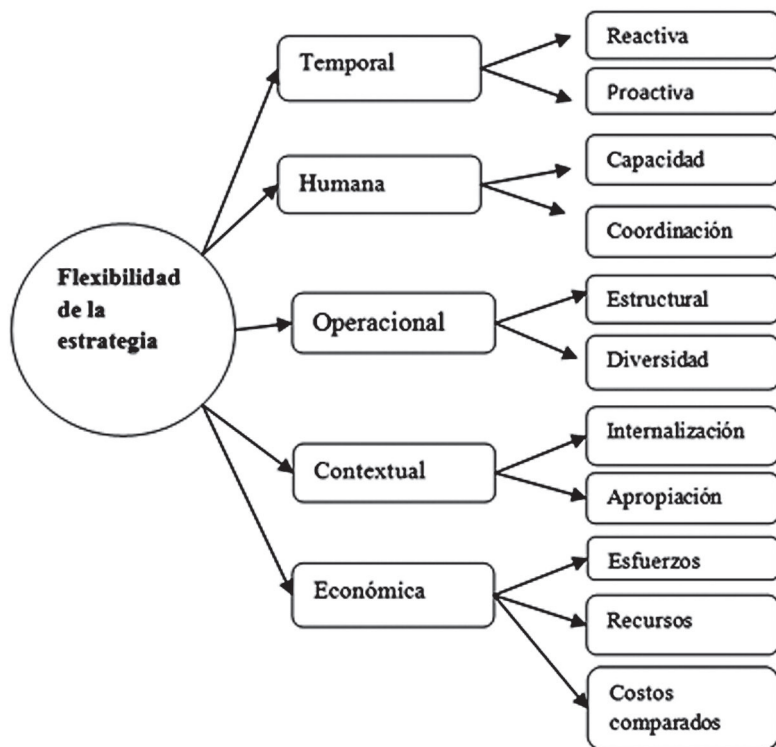
- **El compromiso.** Encarna la voluntad de vencer; la marca de los ganadores en proyectos estratégicos orientados hacia los resultados.
- **La flexibilidad.** La flexibilidad de la estrategia puede considerarse como el conjunto de capacidades y habilidades de la organización para variar, ajustar e instaurar determinadas prácticas de gestión, que se manifiesta en la búsqueda, generación y evaluación de soluciones, así como en el reajuste de objetivos con rapidez, libertad de acción y susceptibilidad al cambio, a partir del escrutinio del estado inestable del ambiente empresarial. De esta forma, se constituye en un rasgo de la cultura estratégica. La flexibilidad le da a la organización la posibilidad de adaptación al entorno y le impregna su naturaleza evolutiva, lo que implica un monitoreo permanente del entorno. Para llevar a cabo un estudio de la flexibilidad de la estrategia es necesario determinar cuáles son sus dimensiones principales:
 - *La dimensión temporal.* Es el tiempo que tarda el proceso productivo en cambiar un volumen; en realizar reconfiguración y transformaciones; en reaccionar sobre cuál se puede adaptar a la organización

(respuesta), qué puede trasladarse por una escala (movilidad); o ajustar los objetivos de la empresa para enfrentar las nuevas condiciones y estar listos para cambiar el tiempo.

- *La dimensión humana.* Puede considerarse como la capacidad de las personas para cambiar las percepciones, habilidades y competencias relacionadas con el proceso estratégico en cada momento contextual, y los niveles de coordinación que se establecen entre ellas para llevar a cabo la implementación y el control de la estrategia. En la coordinación entre las personas se ponen de manifiesto las habilidades y capacidades para reconfigurar la cadena de recursos y desplegar de nuevo estos recursos; una medida de en cuánto la empresa puede cambiar la estrategia.
- *La dimensión operacional.* Puede ser referida: i) en lo estructural, a la capacidad del diseño estratégico de ajustar diseño o grado de ajuste del producto o servicio a los requerimientos de cada cliente; ii) en su diversidad, al grado en que puede ofrecer combinaciones distintas de las actividades mutuamente relacionadas de la implementación, acordes a cada situación específica; iii) en lo volumétrico, al grado de ajuste a cada contexto estratégico de la cantidad, complejidad y alcance de sus diferentes actividades mutuamente relacionadas; iv) en la calidad, al grado de cambio de especificaciones determinadas de calidad de sus actividades mutuamente relacionadas, y otra es la flexibilidad funcional como la capacidad para variar las funciones del trabajo.
- *La dimensión contextual.* Como una perspectiva de intercambio con el entorno, es el grado de susceptibilidad, tanto a las variaciones del entorno como a las del ambiente interno, que sean lo suficientemente significativas con fines de ajustarse a estas en el valor necesario.
- *La dimensión económica.* Marca, como flexibilidad de recursos, el grado en que estos se pueden aplicar a un abanico más amplio de usos

alternativos. Se puede relacionar con los costos asociados a los esfuerzos en la introducción de cambios en el diseño estratégico, y la dificultad de cambiar de uno uso alternativo a otro (Sánchez *et al.*, 1995).

Figura 7.3. Las dimensiones y las perspectivas de la flexibilidad de la estrategia



- **La creatividad.** Es la base de la mentalidad estratégica; sin ella las iniciativas, la ventaja competitiva y las habilidades organizacionales no se pueden crear y no pueden evolucionar en el tiempo. La capacidad de crear es la diferencia entre las organizaciones de éxito y las demás.
- **La innovación.** Se presenta como una de las fuentes de la ventaja competitiva. En ese sentido, desarrolla dos papeles:
 - Protección de la ventaja competitiva.

- Satisfacción de las necesidades de los clientes.

La protección reside en el hecho de que permite adelantarse a la competencia y acelerar el crecimiento ampliando el margen de experiencia y construyendo un nivel de capacidad superior de fuerza a la ventaja competitiva.

Premisas del diseño de estrategias

El diseño de las estrategias se basa en siete premisas (Mintzberg, 1995):

- La estrategia debe ser un proceso racional, controlado y consciente. El diseño no se orienta a la acción, sino que se orienta hacia el razonamiento y la reflexión.
- La responsabilidad y el control deben depender del directivo de más alto rango.
- La formulación de la estrategia debe ser sencilla e informal, para que el directivo (estratega) no pierda de vista su meta. El exceso de elaboración es contraproducente.
- Las estrategias deben ser singulares, y las mejores deben ser el resultado de un proceso creativo de diseño.
- El diseño parte del conocimiento e información sobre las especificaciones; las fuerzas, las debilidades, las oportunidades, las amenazas, los valores y las responsabilidades.
- Las estrategias deben ser explícitas y, de ser posible, articuladas, lo que significa que deben ser muy sencillas.
- Primero hay que formular las estrategias y luego ponerlas en práctica. Se separa la acción de la formulación y de la implantación.

3. POLÍTICA DE EMPRESA Y TRAYECTORIA ESTRATÉGICA

La elección del terreno sobre el cual se desarrolla la competitividad de la empresa nos permitirá aplicar la política empresarial. Para esto se hace necesario determinar el perfil estratégico, determinar las áreas estratégicas de los negocios y determinar la competitividad estratégica.

El perfil estratégico de la empresa

Cinco elementos son la base para el desarrollo de la política de empresa:

- La naturaleza de los productos o servicios.
- La naturaleza de sus clientes.
- La naturaleza del mercado.
- La naturaleza de la tecnología y el conocimiento.
- La naturaleza de la producción y el crecimiento.

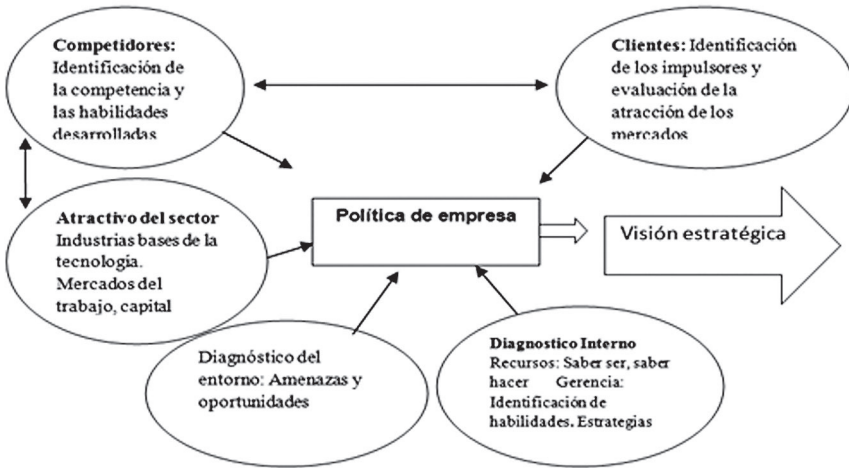
Las preguntas más importantes para desarrollar el perfil estratégico hacen referencia a estos factores. Por lo tanto, sus respuestas son necesarias para trazar el perfil estratégico:

- Productos. ¿Qué productos estamos ofreciendo? ¿Qué productos no estamos ofreciendo? ¿Qué productos podemos ofrecer?
- Clientes. ¿Quiénes son los clientes a quienes ofrecemos nuestros productos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Quiénes serían nuestros clientes futuros?
- Mercados. ¿Cuáles son nuestros mercados? ¿Cuáles no son nuestros mercados?
- ¿Qué mercados podrían ser interesantes para el futuro?
- Tecnología. ¿Cuáles son nuestras tecnologías presentes? ¿Cuáles no son?

- ¿Qué tecnologías debemos considerar hacia el futuro?

La prioridad nos indica los factores estratégicos en los cuales se debe hacer énfasis en el futuro y relacionarlos con la visión que se tiene.

Figura 7.4 Visión estratégica y posición deseada



Fuente: Elaboración propia

Áreas estratégicas en que se realizarán los negocios

Para esto es necesario estructurar la empresa dentro de tres dimensiones: ámbito de los productos, ámbito del territorio y ámbito empresarial. Hace referencia a la solución de valor ofertada a los consumidores, la cual se encuentra enmarcada en tres elementos:

- Qué clase de producto. Cuáles son las funcionalidades ofrecidas a los consumidores. Es el valor añadido, el beneficio que dan los productos, definido siempre en términos de necesidad específica a satisfacer.
- Para qué mercado. A qué tipo de clientes va dirigido, y cómo se les puede contactar para hacerles llegar el producto.
- Con qué tecnología. Cómo se hace el producto, qué tipo de funcionalidades tendrá y con qué base tecnológica.

Con estos elementos se pueden tomar decisiones alternativas que producen múltiples combinaciones en el mercado. En este abanico de posibilidades, la empresa debe definir si quiere especializarse en una determinada combinación de producto/mercado/tecnología o convertirse en un generalista con una amplia gama de productos para un mercado amplio con una tecnología específica.

Cuadro 7.1 Perfil estratégico de la empresa

Factores	Actual	Futuro	Prioridad
Productos/servicios Clientes Mercados y segmentos Tecnologías			

Competitividad estratégica

Las estrategias competitivas tendrán que asegurar tres características fundamentales:

- Capacidad estratégica de respuesta inmediata.
- Integración prioritaria del cliente.
- Control del campo de la competencia.

Capacidad estratégica de respuesta rápida

Hoy existen las mayores posibilidades de que se cambien las reglas de la competencia. Cuando la empresa se enfrenta a esta posibilidad, existen cuatro formas de reaccionar (Guns, 1996):

- Aprender con mayor rapidez la forma de adaptarse en las reglas básicas que están cambiando.
- Enterarse con mayor rapidez de cuál será el siguiente cambio en las reglas básicas y empezar a prepararse para él.
- Aprender con mayor rapidez la forma de poner en práctica una estrategia dinámica que resista los cambios importantes de la regla básica.

- Aprender con mayor rapidez la forma de cambiar a su favor las reglas básicas y adelantarse a la competencia.

La integración prioritaria del cliente

La satisfacción del cliente es la clave para favorecer la interacción dinámica con los competidores. El proceso de desarrollar nuevas ventajas o debilitar la de los competidores empieza con la comprensión de cómo satisfacer a los clientes y la comprensión de una mayor lealtad del cliente con la empresa.

Diferentes experiencias y pruebas empíricas demuestran que el cliente actual se caracteriza en su actividad de consumo por:

- Comprar satisfacción más que el producto o servicio; más valor percibido real que costo de la compra.
- La satisfacción está valorada por el paquete completo que recibe: condiciones financieras calidad, servicio técnico, manejo y uso, garantía, repuestos, fiabilidad de la entrega, etc.
- Capacidad del producto de proporcionar los medios para mantener el valor añadido en el tiempo para el cliente.

Por todo lo anterior, la gerencia debe mantenerse permanentemente en contacto con los clientes, con sus necesidades y con los rumbos posibles. El análisis del cliente tiene tanta importancia o más que el análisis competitivo. La estrategia, por lo tanto, debe identificar, interpretar y responder a las necesidades del cliente.

Para que tenga éxito deben concentrarse en los aspectos siguientes:

- Disponer de productos o servicios oportunos de alto valor añadido, que tengan el reconocimiento del cliente.
- Diseño, desarrollo y distribución de productos en función de la satisfacción del cliente.

- Capacidad de respaldo de los productos o servicios (en la producción en la distribución y en el uso).
- Mantenimiento constante de innovaciones en los productos y servicios.
- Capacidad de acceder y absorber tecnología nueva para crear productos o servicios competitivos.

La comprensión de una mayor lealtad del cliente con la empresa es una prioridad que se centra sobre la base de los siguientes aspectos:

- Acortamiento de los ciclos de vida de los productos, junto con una mejora de las especificaciones y del diseño del producto.
- Las nuevas condiciones de la competitividad internacional: el número de productos internacionales crece, la calidad del producto cada vez es mayor, el número de posibles clientes en crecimiento, el surgimiento de nuevos bloques comerciales.
- La gran disponibilidad de productos mundiales, lo que determina una fuerte presión competitiva, en especial de los países asiáticos.

Control del campo de la competencia

Los competidores no son iguales y nuestra atención no debe concentrarse en todos sino en aquellos que ofrecen el mayor peligro para nuestra posición. En realidad, es difícil que una empresa tenga todos los medios y recursos para competir contra todos. Esto determina la concentración en algunos y asegura nuestra ventaja.

Las estrategias parten de la premisa de que las empresas deben crecer y este crecimiento se puede lograr mediante estrategias que determinen el crecimiento a expensas de los competidores.

La estrategia, para ser aceptable, debe permitir el control, o al menos influenciar el ámbito competitivo elegido. Para lograr este objetivo, se deben tener en cuenta

una serie de reglas prácticas que reorientan a mejorar los resultados contra sus competidores (Robert Michel, 2001):

- *Identificar los competidores atraídos por su estrategia.* Averiguar qué competidores se sienten atraídos por su estrategia. No olvide que los cambios de estrategia casi siempre atraen nuevos competidores.
- *Anticipar las estrategias futuras de los competidores potenciales.* Identifique la estrategia de los competidores mediante evidencia, como los productos, los mercados, los clientes, las tecnologías, las habilidades, la producción y el crecimiento, etc. Mediante estos elementos es posible determinar la fuerza motriz que los lleva a la acción, y luego determine el concepto de negocios que practica en tal modalidad.
- *Determinar los perfiles competitivos.* Utilice los cinco elementos mencionados: productos, clientes (usuarios), mercados geográficos, tecnología, naturaleza de la producción y crecimiento. Determine las áreas estratégicas en las que realiza los negocios. Con esos elementos puede comprender la raíz de la estrategia del competidor, y de esa manera predecir el comportamiento de la misma.
- *Neutralizar la estrategia del competidor.* Una vez determinada la estrategia del competidor, identifique las áreas de excelencia (activos estratégicos) que cultiva cada uno para apoyar dicha estrategia, la cual es diferente de un competidor a otro. Las áreas de excelencia pueden ser habilidades o potenciales que una empresa cultiva.

4. LAS DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA

Las dimensiones básicas de las estrategias formales involucran al menos cinco dimensiones o elementos esenciales:

- Las áreas estratégicas críticas.
- Los recursos y capacidades.
- Las capacidades o competencias estratégicas.
- Actividades de la empresa y su proyección en los procesos.
- Las políticas de coordinación del pensamiento estratégico.

4.1 Las áreas estratégicas críticas

Las áreas estratégicas críticas representan categorías del trabajo hacia las que debe enfocarse la atención general, porque requieren un esfuerzo especial, con el cual pueden convertirse en fuerzas impulsoras para el mejoramiento significativo en el desempeño organizacional y porque constituyen el fundamento para identificar y establecer los objetivos. Las áreas críticas deben establecer el marco estratégico, dando respuesta a la pregunta ¿en dónde quiere estar la organización? Para esto será necesario enfocarse en el pensamiento estratégico (Misión, Visión y Política):

- Considerar los resultados obtenidos para definir el posicionamiento estratégico.
- Identificar grandes categorías dentro de las que las organizaciones o una unidad organizacional debe establecer posiciones estratégicas futuras.
- Enfocarse en aspectos que requieran trabajo de largo plazo.

Identificación de factores críticos

Parte del supuesto de que cada sector tiene factores críticos de éxito que están definidos por sus propias características económicas, tecnológicas, etc., y que son

iguales para todas las empresas que compiten en el sector: estructura del mercado, tendencias de la industria, historia de la industria, ciclo de vida del producto, capacidad instalada de producción.

El análisis de la competencia se enfoca al mercado en donde se mueven los productos de la empresa, y permite el entendimiento del ambiente competitivo, así como la posición de la empresa. Se debe determinar y complementar: desempeño histórico, participación del mercado, programa o actividades actuales, introducción de nuevos productos, cambios en los niveles generales, estrategias de promoción, precio, mejoramiento, conceptos sobre calidad, sectores complementarios a los cuales sirve, planes para el futuro, intenciones de adquisiciones, ampliación, cambio de instalaciones, esfuerzos en investigación y desarrollo, etc.

Definición del negocio en términos competitivos:

¿Qué productos se ofrecen?

¿Qué límites geográficos y de otro tipo permiten identificar el mercado al cual se sirve?

¿Quiénes son los competidores principales?

¿Qué factores hacen a un competidor más exitoso que a otro?

Evaluación de la posición competitiva con respecto a esos factores:

¿Cómo está el desempeño de mis competidores y el mío propio?

El análisis de los asuntos críticos permite:

- Elaborar una base de información a partir de la cual se establezcan objetivos realista a largo plazo, así como los planes de acción.
- Validar o invalidar las suposiciones acerca del futuro del negocio.
- Concentrarse en los asuntos vitales que tendrán importancia en el futuro.

Este análisis hace más énfasis en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades, enfocándose sobre las posibilidades causadas que retrasan o aceleran el aprovechamiento de las oportunidades. Exige, por parte de la gerencia, un pensamiento creativo enfocado a lo que podría hacerse, en contra del enfoque hacia lo que no puede hacerse. El enfoque debe llevar posiciones futuras antes que a resultados específicos.

Cómo efectuar el análisis de asuntos críticos

El proceso se puede desarrollar en cinco etapas:

1) **Identificar los asuntos críticos potenciales.** Se obtiene a partir del estudio de la matriz DOFA. Sin embargo, es conveniente completar con investigaciones particulares, mercados, clientes, estudios de competidor, etc. Todo depende de la profundidad con que se haya elaborado el análisis interno y externo. De este resultado se pueden definir cinco o más asuntos que merecen la atención estratégica de la gerencia, teniendo en cuenta el impacto que pueden tener sobre la Misión, y si se encuentran en la línea de la Visión.

Como complemento de la investigación, pueden planearse las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles de los asuntos pensados merecen considerarse por su efecto sobre supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa?
- ¿Qué posiciones futuras necesitan considerarse en función de mercados, clientes, tecnología, potencial humano, recursos financieros?

2) **Priorizar los asuntos.** Se deben organizar en orden, teniendo en cuenta la importancia del impacto de cada uno en la estrategia de la empresa. Los asuntos que involucren muchas relaciones y afecten muchos aspectos son los más importantes. De allí se procede en forma descendente.

3) **Validación del asunto.** Se debe concluir si el asunto es realmente estratégico o no para la empresa. La identificación de este valor debe realizarse de manera cuidadosa y sin dejarse influir por las apariencias. Esto nos lleva a concluir sobre

la importancia del asunto y su potencial estratégico. Se debe acompañar con las posibles razones por las que se considera válido o no el asunto.

4) Posicionamiento futuro. Los objetivos describen lo que la organización quiere o tiene que lograr en el futuro, considerado en un horizonte de cinco años.

Estos objetivos deben cumplir con tres requisitos:

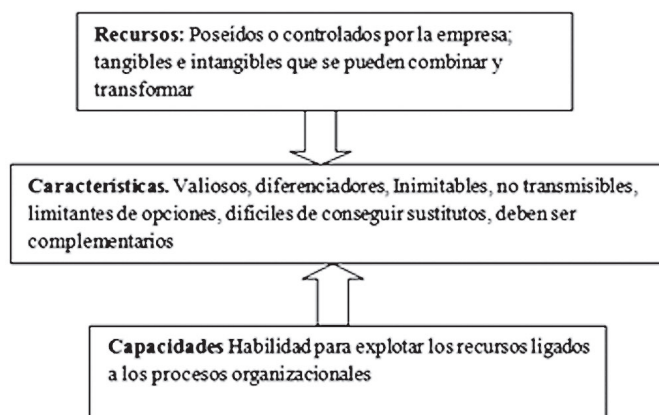
- Enfocar los esfuerzos hacia la posición futura, que permitirá cumplir con la Misión y la Visión.
- Traducir las conclusiones del análisis de asuntos críticos.
- Concentrar las expectativas de la organización de los clientes, proveedores, empleados, etc.

4.2 Los recursos como activos estratégicos

En la práctica se puede entender como empresa competitiva cuando se tiene mejor dominio que los competidores en determinadas habilidades que constituyen un factor de éxito decisivo en un área de los negocios. Puede ser un proceso, equipo y maquinaria; acceso a materias primas; una característica del producto, empresa o cualquier otro aspecto que se relacione con la compra de insumos o materias primas; producción, distribución o mercadeo; o que no esté disponible a la competencia.

Por consiguiente, la ventaja competitiva será el dominio y control de un recurso, de una habilidad, de una característica que, de cierta manera, se puede decir que aísla a la empresa de la competencia durante un determinado tiempo y le permite aumentar su eficiencia durante el tiempo que dure el mantenimiento de la ventaja. Son recursos únicos que la empresa posee y nadie más los tiene, al menos en la misma cantidad y calidad. Podemos considerar, por tanto, que la ventaja competitiva se construye a partir de las características del contexto competitivo y reside en la distribución de los recursos propios de la empresa y el modo en que las distintas etapas de la cadena de valor han sido concebidas y estructuradas (Strategor, 1995).

Figura 7.5 Características estratégicas de los recursos y capacidades



Fuente: Elaboración propia

Esta ventaja debe ser utilizada para obtener mejor posicionamiento y resultados en el mercado. Debe permitir incrementar la eficiencia y tomar distancia en el mercado, los recursos y sus capacidades internas, y las destrezas que sustentan la ventaja competitiva. Para el éxito de la estrategia, la organización debe crear y mantener una ventaja competitiva. Esta es la razón de la existencia de la estrategia. La búsqueda de la ventaja competitiva implica renunciar a hacer las cosas con base en la tradición; es decir, al statu quo. La estrategia implica permitir a la organización obtener, con la mayor eficacia posible, la ventaja competitiva, sustentable y sostenible que implica el intento de alterar las fuerzas de la organización con relación a sus competidores en la forma más eficaz y eficiente. Los activos estratégicos son los recursos poseídos y controlados por la organización; tangibles e intangibles que se pueden combinar y transformar, así como las capacidades de la empresa o habilidades de explotar los recursos ligadas a los procesos organizacionales.

Los activos estratégicos sustentan la ventaja competitiva y constituyen la esencia de la creación de valor. La situación presente de la economía está gobernada

y dirigida por los activos intangibles que posee la empresa. Antiguamente (1970), la economía estaba dominada por los activos tangibles de la empresa; en este período, los indicadores financieros eran los adecuados para poder gestionar eficazmente la empresa. Los activos intangibles son las fuentes más importantes de la organización, que otorgan ventajas competitivas sobre otras empresas. Aquella organización que posea unos procesos operativos excelentes, conozca con todo detalle a su segmento de mercado, posea el conocimiento para desarrollar un producto único, motive a sus empleados, esté a la vanguardia de las tecnologías e innove tendrá garantizado su éxito. Ante la perspectiva expuesta, se necesitan herramientas que describan estos activos intangibles, el Cuadro de Mando Integral, a través de la elaboración de los mapas estratégicos, relaciona y transforma estos activos intangibles en activos tangibles como el dinero. Mediante sus cuatro perspectivas, este cuadro utiliza indicadores para describir los activos intangibles de la organización, de tal forma que podamos monitorizar y controlar aquellas actividades intangibles que añaden valor a la empresa (ver capítulo II).

De esta manera, los recursos intangibles son importantes, porque tienen un potente impacto en la construcción y la pérdida de los recursos tangibles, y porque son esenciales para reforzar el comportamiento competitivo; sin embargo, administrarlos con éxito suele ser un desafío. Puede no llevar mucho tiempo obtener capital de los inversores, comprar equipos, máquinas herramientas y tecnología de producción o contratar personal; es más difícil, y lleva tiempo, generar y sostener la moral de una fuerza de trabajo, el apoyo de los inversores, una reputación en el mercado, o una ventaja en el costo efectivo sobre los rivales. No solo son intangibles difíciles de construir, sino también fáciles para destruir; pueden tener impactos fuertes e inmediatos sobre los recursos tangibles críticos. Por ejemplo, cuando se destruye la reputación en calidad o seguridad, y se causa una catastrófica pérdida de clientes. Los cambios en los niveles de los recursos intangibles pueden manipularse directamente mediante el esfuerzo de la administración (por ejemplo, los esfuerzos en capacitación aumentan el nivel de experiencia del personal).

Desgraciadamente, los retornos empiezan comúnmente a disminuir, se limita el beneficio que puede alcanzarse tratando de construir recursos tan diversos como la moral, la reputación, la eficiencia del costo y la funcionalidad del producto. En muchos casos, los recursos tangibles tienen un atributo intangible correspondiente (la capacidad de una planta con el costo de esta, la base de clientes con el tamaño medio de las cuentas de estos, la cantidad de personal con su experiencia). El atributo intangible es a menudo tan importante como la cantidad del recurso.

Identificación de los recursos estratégicos

Los recursos estratégicos se encuentran estructurados en cuatro categorías: tecnología, de hacer las cosas know how, posicionales, y organizacionales y de conocimiento (García Pont Ricart y Enric, 1997):

- **Los activos de tecnología.** Hacen referencia a algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones, en general, y en las empresas en particular, a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado de los procesos de diseño, fabricación y comercialización de productos, incluyendo la aplicación de técnicas de gestión y dirección.
- **Kow how.** Conocimientos que se encuentran incorporados en la personas, sirven para el desarrollo de los procesos y constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por las empresas en resultados, productos o servicios.
- **Recursos posicionales.** Ese tipo de activos se definen como posiciones relativas a la competencia. El primero es el de ubicación física, que permite aprovechar oportunidades de control territorial, o evitar la implantación de la competencia en su territorio. En segundo lugar, se encuentran las relaciones comerciales en red, centros de investigación y centro de información. En tercer lugar, la reputación.

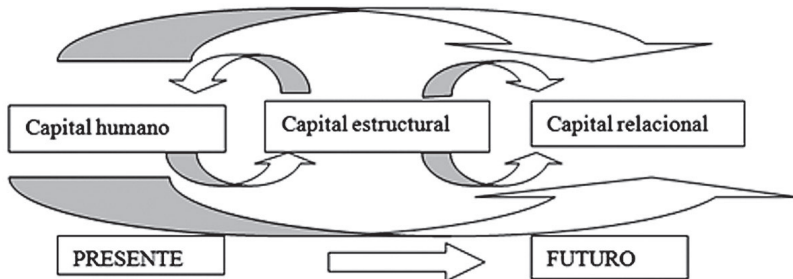
- **Organizacionales.** Son los activos desarrollados en la organización por las personas. Estos activos son de dos clases: capacidad combinatoria de sus actividades, y con ellas sus activos estratégicos que dan como resultado el funcionamiento de la empresa. En segundo lugar, la capacidad de innovación en cuanto a capacidad de integración de la organización para el desarrollo de nuevas tareas; a saber, identificar y desarrollar nuevos activos estratégicos que se apoyen en los ya existentes y que representen un desafío a las formas actuales de acción de la empresa. Es decir, la capacidad de cambio para hacer funcionar la organización.

Capital humano: conocimiento explícito o tácito útil para la empresa, que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad para aprender. En el futuro será fundamental la mejora de las capacidades de las personas mediante innovación en las personas mismas y en los equipos.

Capital estructural: conocimientos latentes de las personas y equipos de la empresa que se consiguen sean explicitados, internalizados, sistematizados por la organización.

Capital relacional: se refiere al valor que tiene para la empresa las relaciones con el exterior.

Figura 7.6 Clasificación de los recursos intangibles



Fuente: Modelo INTELEC euroforum 1998, elaboración propia

Combinación de los recursos estratégicos

Para la identificación de los activos estratégicos se parte de la fuerza motriz; es decir, aquellos factores que impulsan las actividades de la empresa y que se constituyen en ventaja competitiva. Cada actividad se apoya en uno o varios activos estratégicos. Esto permite identificar, partiendo de la ventaja competitiva, cuáles son los activos estratégicos que dan el soporte. La línea de dirección y la fuerza motriz se encuentran soportadas por los activos estratégicos. Estos activos despliegan una serie de interacciones que desarrollan procesos organizacionales que permiten que las distintas actividades sean, en el resultado de la combinación de esos activos, lo que permite dar soporte a las estrategias para hacer frente a la competencia. La capacidad de combinación e innovación serán los elementos claves de este proceso. La existencia de activos organizacionales superiores es la clave para que la empresa dé respuestas adecuadas y rápidas al mercado.

Comportamiento de los recursos en el tiempo. Los gerentes deben reconocer el desafío que enfrenta la administración al tratar de generar, reforzar y mantener el nivel o la cantidad de cada recurso. Los recursos se acumulan y fomentan así el flujo de nuevos recursos hacia el negocio: ganar clientes expande una base de clientes; promover los productos y los servicios aumenta la atención del mercado; la capacitación aumenta el nivel medio de habilidad del personal; y así sucesivamente. A menudo, sin embargo, la administración vacila al prevenir la pérdida de los recursos, mientras los clientes se pasan a los competidores, las renuncias reducen el número de empleados y la acumulación de experiencia de la organización, y la mayor expectativa de los clientes reduce el valor de los efectos actuales de los productos (Dierickx y Cool, 1989).

El hecho fundamental de los recursos es que se aumentan o disminuyen en el tiempo. Esto sucede en todos los contextos y por lo tanto en los negocios. El número de clientes (u otro recurso) que tenemos hoy, no está correlacionado con nada. Es simplemente la suma de todos esos clientes ganados alguna vez, menos todos los perdidos en algún momento. Los niveles de recursos que tenemos hoy son la consecuencia de toda nuestra historia de ganancias

y pérdidas, la trayectoria del rendimiento futuro ya está decidida, en cierto grado. Si el comportamiento depende de los niveles de los recursos, y estos aumentan y disminuyen, no hay forma de entender el comportamiento en el tiempo, salvo conociendo todas las ganancias y pérdidas de todos los recursos durante todo el tiempo.

De manera similar, no hay modo de producir una visión confiable del comportamiento futuro, sin estimar cómo se desarrollarán estas ganancias y pérdidas. La única manera de alterar el comportamiento estratégico que tiene la administración es mediante acciones y decisiones que cambien la velocidad del crecimiento y la pérdida de recursos (aunque el comportamiento en el corto plazo puede cambiarse mediante simples reasignaciones, especialmente entre las ganancias declaradas y los gastos).

Los recursos estratégicos han de ser sostenidos y mantenidos en el tiempo. Esta no es cuestión de elección. Los recursos pueden desarrollarse solo usando lo que ya está al alcance de la mano, pero fundamentalmente debe mantenerse. Los activos estratégicos solo son útiles en cuanto ponen a trabajar para la empresa, y esta debe encontrar formas de obtener maximización de los rendimientos de estos activos; el éxito estará ligado a su mayor rentabilidad. Esta explotación incluye los recursos potenciales: una población de gente y empresas a quienes el producto o servicio ofrecido por nosotros mismos y nuestros rivales puede dar algún beneficio, pero que no están actualmente comprando a nadie. Para un producto completamente nuevo, el conjunto de clientes está enteramente en la caja potencial, y los proveedores suplentes compiten principalmente por atraer a aquellos clientes a su base activa de clientes.

La empresa que cuenta con los recursos y las capacidades básicas para competir debe concentrarse en reforzar esos recursos y capacidades. Esto significa, hacer más sólidos los lazos entre los activos estratégicos y la organización. El sistema de incentivos debe alinearse con el desarrollo y puesta en práctica de los recursos y capacidades.

La empresa como un sistema de recursos

En cualquier empresa completa, la realimentación de refuerzo y la de equilibrio ocurren juntas, y generan un comportamiento dinámico complejo, por la rápida penetración de nuevos productos en mercados emergentes, a la disminución de los retornos que pueden alcanzarse, a medida que las empresas impulsan el crecimiento más allá de su capacidad para la demanda de servicio.

Habiendo captado la dinámica de un solo recurso estratégico, se hace posible representar los mecanismos y la escala de la interdependencia entre los recursos. Sin este paso, la visión basada en los recursos no puede explicar adecuadamente cómo, o cuán rápidamente, las empresas con pocos recursos consiguen ensamblarlos rápidamente y potentemente para superar a los rivales dominantes.

Puede lograrse esta integración reconociendo una verdad importante: los gerentes usan los recursos que tienen para construir otros que necesitan.

Esta no es cuestión de elegir. Los recursos pueden desarrollarse solo usando lo que ya está al alcance de la mano. El personal de mercadeo construye una base fuerte de clientes a partir de la existencia de un producto creíble; la gente de ventas consigue ventas si la fabricación tiene capacidad de producción de costo efectivo; es posible pagar al personal si la empresa tiene una buena reputación en el mercado de toma de empleados; y así sucesivamente. Esto vale incluso en los nuevos emprendimientos, donde el empresario parece empezar sin nada salvo algunos recursos vitales intangibles, como la credibilidad con los inversores. Los recursos y las capacidades de una organización se combinan para determinar su comportamiento. La próxima cuestión es cómo la administración conduce el desarrollo de la empresa en el tiempo. Ya se ha notado que, puesto que el comportamiento depende de recursos que se construyen y agotan en el tiempo, la única manera de lograr alguna diferencia es influyendo sobre estos flujos de recursos.

Las aptitudes determinan también con cuánto éxito logra el negocio sostener los recursos, no solo construirlos. Si un mal servicio posventa aleja a los clientes,

se devaluará el rendimiento exitoso en ventas. Si las aptitudes funcionan, se vuelven evidentes algunas consecuencias importantes (Warren, 1999):

- Asegurarse de que la organización construya aptitudes fuertes en toda la construcción de recursos clave y que las actividades de sostén de recursos permitan un comportamiento sobradamente potente. Esta construcción de aptitudes en toda la empresa es una manifestación práctica concreta del aprendizaje organizacional.
- Las capacidades, del mismo modo en que lo hacen los recursos, pueden perderse o simplemente volverse obsoletas. En consecuencia, es importante prevenir este problema al mismo tiempo que se debe intensificar el aprendizaje organizacional. El aprendizaje puede también provenir del fracaso tanto como del éxito, de modo que es vital comprender, por ejemplo, por qué el personal o los clientes están desertando o por qué falló el lanzamiento de un producto.
- La interdependencia entre los recursos significa que la capacidad en cualquier tarea importante de construcción de recursos puede tener un amplio impacto en el resto de la empresa. Del mismo modo, una debilidad en cualquier función mina todo el sistema. Esto lleva a cuestionar el valor de buscar aptitudes centrales, ya que un competidor que es excepcionalmente bueno en una actividad clave fallará si sus otras aptitudes son inadecuadas.

Los recursos como activos estratégicos generan ventaja competitiva cuando cumplen con la mayoría de las características antes mencionadas, y se combinan adecuadamente. La gerencia se debe apoyar en estos recursos para obtener ventaja competitiva, así sea temporal.

4.3 Las capacidades y competencias estratégicas

Los recursos aislados no generan ventajas competitivas ni son productivos. Como capacidades operativas y administrativas se consideran las formas en que los recursos interactúan, están integrados, organizados y se complementan

en rutinas organizativas, compuestas por acciones secuenciales, estrechamente coordinadas sin necesidad de una especial dirección o comunicación verbal (Nelson y Winter, 1982). La rutinización, por tanto, es un proceso esencial en la transformación de propósitos y prácticas operativas y administrativas, incluso de alta dirección. Las capacidades organizativas también se denominan competencias distintivas o esenciales, o *core competences*, según el término usado por Hamel y Prahalad (1990), y estas se distinguen porque son fundamentales para el logro de los resultados y la efectividad de las estrategias de la empresa. Esto ocurre cuando se hace una contribución desproporcionada al valor final del cliente o a la eficiencia con la que se entrega, y cuando se proporciona una base para entrar en nuevos mercados.

Las capacidades son específicas de la empresa. Para existir requieren del concurso de múltiples recursos, tangibles e intangibles. Los recursos, por el contrario, tienen carácter individual aún cuando su soporte sea colectivo y socialmente complejo. Se definen las capacidades como la habilidad que tiene la empresa para construir, integrar y reconfigurar sus competencias internas y externas, y poder responder rápidamente a los cambios del entorno. Las capacidades reflejan la habilidad de la empresa para lograr ventaja competitiva (Teece *et al.*, 1997). Una competencia central resulta de un conjunto específico de habilidades o técnicas de producción que ofrecen un valor adicional para el cliente. Estos permiten a una organización para acceder a una amplia variedad de mercados (Prahalad y Hamel, 1990).

Los recursos en sí mismos no son proveedores de ventaja competitiva, sino que esta depende de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan. Por lo tanto, de la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa sobrevienen las capacidades o competencias de la misma (Amit *et al.*, 1993).

El modelo de competencias nucleares o fundamentales, propuesto por Prahalad y Hamel en 1990, explica que las empresas deben dedicarse a identificar y mejorar una serie de competencias básicas en las que afianzar ventajas competitivas

a largo plazo. Definen las competencias nucleares como el conjunto de tecnologías y capacidades que se distinguen por tener las siguientes características (Prahalad y Hamel, 1990):

- Contribuyen a aumentar el valor añadido del producto que perciben los clientes.
- Son exclusivas de la empresa de tal manera que la diferencian de la competencia, en tanto que son difícilmente imitables.
- Tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos.

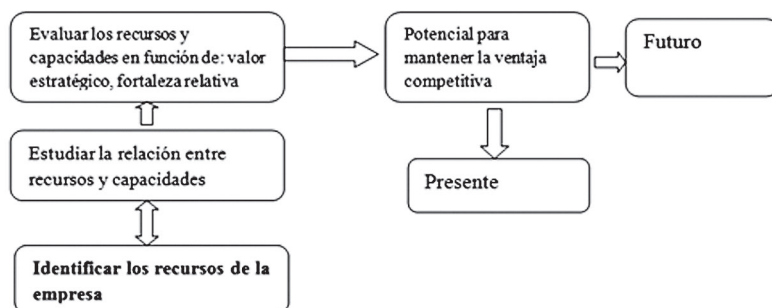
Valoración de los recursos y capacidades

Los recursos y las capacidades necesitan valorarse respecto a dos criterios clave: a) su importancia estratégica, es decir, ¿qué recursos y capacidades son más importantes para otorgar una ventaja competitiva?; y b) fortaleza relativa, esto es, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles si nos comparamos con los competidores?

a) Valoración de la importancia estratégica. Esta evaluación debe ser coherente con el objetivo que tenga la organización en el ámbito, nacional, regional, internacional, acorde con el establecimiento y mantenimiento de la ventaja competitiva que sustente el crecimiento rentable. Para ese propósito necesitamos mirar más allá de la elección del cliente e ir a las características estratégicas básicas de los recursos y las capacidades.

b) Valoración de las fortalezas relativas. Valorar objetivamente las fortalezas y debilidades de los recursos y capacidades de una empresa respecto a sus competidores no es fácil. Para identificar y valorar las capacidades de la empresa, sus directivos deben analizarlas con amplitud y profundidad, y desde perspectivas diferentes.

La revisión y discusión internas constituyen el punto de partida. Los directivos deben tratar de establecer un consenso sobre el perfil de las capacidades y recursos de la empresa. Para realizarlo objetivamente se requieren medidas cuantificables de los rendimientos.

Figura 7.7 Aplicación del análisis de recursos y capacidades (fases o etapas)

Fuente: Elaboración propia

La capacidad estratégica de una organización puede valorarse en términos relativos puesto que hace referencia a la capacidad de igualar y superar el rendimiento. Para ello, necesitamos considerar unos criterios de valoración de esta relevancia estratégica. El *benchmarking* (punto de referencia) ha surgido como una herramienta importante para valorar y desarrollar capacidades organizativas por medio de una detallada comparación con otras organizaciones. Los recursos y capacidades se convierten en puntos fuertes que contribuyen a la generación de ventajas competitivas en la medida en que sean escasos y valiosos, es decir, que no sean disponibles para todos los competidores; durables, en el sentido que permitan mantener la ventaja competitiva en el tiempo; difícilmente transferibles o reproducibles, ya que se corre un menor riesgo de compra o imitación; e insustituibles (Pla y León, 2004).

4.4 Las rutinas organizacionales

Las rutinas son consideradas como componente fundamental del comportamiento organizacional y depositarias de las capacidades organizacionales, y de una gran parte del conocimiento útil en el proceso productivo, por lo que el análisis de los cambios empresariales generados por variaciones internas en los elementos constitutivos se reduce a cambios en las rutinas. “En suma las rutinas organizacionales representan la memoria organizacional de la empresa” (Nelson y Winter, 1982, p. 99).

Cuando se desarrollan las capacidades de la empresa para definir lo que hay que hacer y el cómo hacerlo, se diseñan las rutinas que en su conjunto conforman las actividades de diseñar, comprar, fabricar y vender, así como las de apoyo a estas.

Las rutinas son modelos de acción recurrentes y comportamentales que brindan soluciones a problemas dentro de un contexto de características específicas y definidas de la empresa. Poseen autonomía por su repetida aplicación (Coriat y Dosi, 1998). Estos modelos se ejecutan y se nutren de la experiencia y aprendizaje de los individuos que participan en dicho proceso. Las rutinas completan los vacíos que las reglas o procedimientos estándar estipulan. Estos últimos son apenas un marco general que establece límites y modos precisos de hacer las cosas; sin embargo, en la práctica (en el comportamiento efectivo de la empresa) se descubren imprevistos y problemas que se solucionen a través de las rutinas. “No es posible adoptar rutinas sin tener reglas es decir, las rutinas son comportamientos basados en reglas” (Saviotti, 1991; Guennif y Mangolte, 2002).

Desde el punto de vista evolutivo de la estrategia, el papel de las rutinas es muy importante. Las capacidades asociadas con ellas están basadas en el aprendizaje interno y en el conocimiento acumulado que se expresa en sus patrones de acción. En este sentido, y desde el punto de vista interno de la empresa, hay una dependencia de la dirección en relación con las rutinas que desarrolla y las reglas que ha definido para su acción, ya que debido a estos modelos la organización puede explicar, por ejemplo, la dificultad para imitar las capacidades de otras empresas. Al ser las rutinas, en términos estratégicos, objeto de imitación, las empresas concentran sus esfuerzos en la difusión o en las características de las rutinas que deben protegerse de la imitación (Suárez, 1999).

Hay otro matiz que es necesario entender de las rutinas, y que es fundamental en términos estratégicos. Dosi, Teece y Winter (1992) argumentan que los procesos de generación y reconfiguración de capacidades son el resultado de un aprendizaje que incluye procesos de ensayo y error, así como de regeneración

y evaluación, los cuales finalizan en modelos recurrentes de acción donde el aprendizaje disminuye. Entonces, es bastante particular que el repertorio de rutinas reprima el comportamiento futuro de las organizaciones, ya que su construcción se basa en la interpretación del pasado, más que en la anticipación del futuro. Así, las empresas esperan comportarse en el futuro según las rutinas que han empleado en el pasado. Este matiz, referido a los efectos de la rutina, es un aspecto negativo de la aproximación de los recursos y capacidades en la comprensión de la estrategia de una organización, y es explicado desde el concepto, proveniente de la sociología, de inercia estructural y rutinas. Se deberá tener en cuenta que estos atributos, al ser formas de conocimiento, son el resultado de fusionar las ideas de la gerencia con las del resto de la organización; se pueden desarrollar a partir de estas potenciales capacidades y rutinas mejoradas. Las rutinas pueden ser de tres clases:

- Las que se relacionan con procesos de operación estándar, que delimitan y definen cómo y cuánto produce una firma bajo distintas circunstancias, dado su stock de planta prevaleciente, su equipo y otros factores de producción que no se pueden modificar en el corto plazo. Estas rutinas que gobiernan el comportamiento en ese lapso de tiempo se llaman características operativas o rutinas de operación.
- Las que establecen la modificación, período a período, del stock de capital de la firma (aquellos factores de producción fijos en el corto plazo). Determinan el comportamiento de inversión de la firma, gobiernan su crecimiento o declinación (medido en términos del stock de capital) como una función de sus beneficios y tal vez de otras variables.
- Las que constituyen el proceso deliberativo de la firma, aquello que involucra la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas. El proceso está conformado por aquellas actividades asociadas con la evaluación de las rutinas corrientes y que pueden conducir a su modificación, a un cambio drástico o a su reemplazo (son rutinas para evaluar y cambiar rutinas).

Estas actividades se pueden hacer hasta cierto punto rutinas y pueden ser predecibles; sin embargo, tienen un carácter estocástico. Son las rutinas de búsqueda.

4.5 Actividades de la empresa y su proyección en los procesos

Teniendo en cuenta que la teoría de los recursos y capacidades acepta que la eficiencia se alcanza mediante lo que se hace y el cómo se hace, la gestión debe incidir en el conocimiento y control de las actividades de la empresa y su proyección en los procesos.

De esta forma, podemos coincidir con en que un proceso es la organización racional, de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos, concebida para producir un resultado final específico. Por lo tanto, un proceso es la secuencia determinada y ordenada de cómo se hace algo en la empresa para cumplir un objetivo de valor añadido. Ya que los mejores atributos de valor y estima son los que hacen que el comprador se decida por un producto de una empresa determinada y no por el de la competencia, hay que deducir que las ventajas competitivas se obtienen en los procesos de valor añadido.

El proceso tiene carácter sistémico, ya que se puede interpretar como una tarea o grupo de ellas que utiliza un insumo, aunque solo sea información, lo transforma a través de operaciones definidas por un método o procedimiento (rutina), y suministra un producto a un cliente interno o externo de la empresa.

De esta forma, se puede decir que todo lo que se hace en la empresa es un proceso, existiendo dentro de la organización centenares de procesos que se realizan diariamente y de forma repetitiva, algunos de los cuales pertenecen a fases de diseño y producción; otros, a la de comercialización; y otros, al área administrativa.

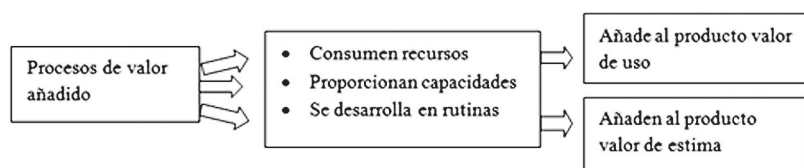
Nace, por tanto, el concepto de proceso proveedor y proceso cliente dentro de la empresa, donde el *output* del primero es el *input* del segundo. Existe entre

ambos una relación íntima que exige de una competencia comunicativa para lograr el éxito de la misma, asesorándose mutuamente respecto a los métodos o rutinas, recursos y requerimientos necesarios para el buen acople entre procesos.

Así, en la gestión clásica de la empresa estructurada de forma funcional y vertical, el cliente objetivo de las diferentes funciones era satisfacer los objetivos de la jerarquía inmediatamente superior y no el cliente externo. El cambio surge cuando, aún conviviendo con una estructura funcional, se desarrolla una nueva organización que gira alrededor de los procesos que son importantes para generar valor añadido. Todas las actividades se preocupan por satisfacer a su cliente interno o externo. Su similitud con la fabricación *pull* es evidente.

Una buena gestión no se puede quedar en una simple superposición de actividades correctamente administradas aisladamente. “La interdependencia entre las actividades son una función esencial a desempeñar. La puesta en evidencia de los procesos más significativos en función de una determinada estrategia permite tener en cuenta las interacciones entre las actividades” (Lorino, 1993).

Figura 7.8 Relación recursos y capacidades en los procesos de valor añadido



Las competencias nucleares, como reunión de tecnologías, conocimientos y destrezas, se materializan en procesos de valor añadido que proporcionan los factores de éxito de la empresa, tales como la calidad de servicio a los clientes, la cobertura geográfica de la red comercial o la innovación y adecuación de los productos al mercado objetivo. Son precisamente estos recursos, capacidades y rutinas el contenido de la estructura, y en sentido amplio serán recursos humanos, recursos materiales y financieros que, dando una amplificación a su contenido, conforman la estructura organizativa, la estructura técnica y la estructura

financiera de la corporación. La conjunción de las tres estructuras desemboca en la articulación de los procesos de valor de cada empresa para cada situación; esto es, para poner en marcha las acciones para la estrategia, que estará definida en forma de planes.

Las políticas de coordinación del pensamiento estratégico

Mintzberg y Ahlstrand (1999) diferencian la planeación estratégica del pensamiento estratégico estableciendo que la primera se centra en el análisis y se relaciona con la articulación, elaboración y formalización de las estrategias existentes, mientras que el pensamiento estratégico enfatiza la síntesis usando la intuición y la creatividad para generar una perspectiva integrada de la empresa. Cuando se analizan las organizaciones, se observa que el hombre no solo actúa individualmente sino también como representante de esa organización; y, de esta forma, se estudia el pensamiento estratégico a nivel individual.

Al respecto, Morrissey (1999) considera que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, y el pensamiento estratégico de las empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos.

Dentro de esta perspectiva, se podría afirmar que el pensamiento estratégico de toda organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común, que permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Además, el pensamiento estratégico incorpora valores, Misión, Visión, objetivos y estrategias tendientes a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos), más que analíticos (basados en la información).

El pensamiento estratégico es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico

es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas; sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud de la empresa a largo plazo.

La Política se apoya en el pensamiento estratégico y constituye guías, líneas maestras de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas; cumple la función de generar una visión global de la organización para evaluar todas las áreas funcionales y actividades, con el fin de ayudarla a alcanzar sus metas u objetivos. Además, la visión global es uno de los activos más importantes de los gerentes estratégicos, por cuanto debe visualizar realidades no existentes todavía, lo cual consiste en un producto o un servicio no creado aún, o una meta competitiva, como por ejemplo, la de superar a un competidor cercano. El pensamiento estratégico se puede visualizar como el mecanismo que permite a la Política dirigir la acción gerencial, considerando la Misión, Visión, filosofía, estrategias, objetivos y metas, donde la Política constituye la dirección en cuanto a lo que se ha propuesto hacer, y en cuanto a lo que la organización ha deseado para el futuro.

5. LA POLÍTICA Y LA VENTAJA COMPETITIVA

Una buena Política necesariamente lleva a la empresa al éxito, explicado por la posición que ha logrado y ocupa en un sector determinado. Si ha obtenido buenos resultados económicos, se debe a que dispone de recursos y capacidades que ha sabido mantener y destinar a unas áreas de negocio bien elegidas.

La Política debe dar respuesta a los competidores y a los clientes. Si la empresa tiene o no ventaja competitiva, debe preocuparse por los competidores, y debe determinar:

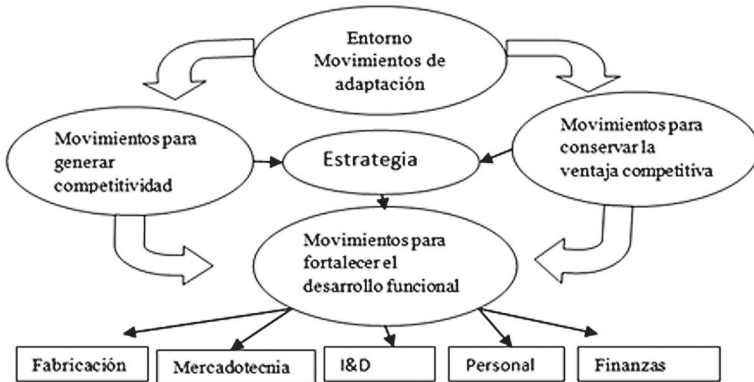
- ¿Quién está ganando terreno en el mercado?
- ¿Quién está enviando mayor valor al cliente?
- ¿Qué propuestas nuevas tiene para los clientes?

Por lo tanto, el primer paso que se debe dar es determinar el terreno de la competencia, en el cual se definen los segmentos en los que se compete, y se procede a evaluar la posición de la empresa, lo que incluye determinar, frente a los competidores:

- ¿Quién tiene el liderazgo en el segmento?
- ¿Cómo está repartida la participación?
- ¿Cuál es la rentabilidad comparativa?
- ¿Cuál es su posición frente a los clientes? (de preferencia)
- ¿Cómo está su calidad y los niveles de servicio?
- ¿Cuáles son las fuentes de ventaja competitiva?

Las respuestas a estas preguntas permitirán a la dirección de la empresa tomar las medidas necesarias para crear, mantener o reforzar la ventaja competitiva.

Figura 7.9 Estrategia y movimientos de adaptación



Fuente: Illera L.E. 1995

En segundo lugar, es necesario conocer la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra la competencia. La ventaja competitiva más importante es aquella que es lo suficientemente grande como para causar un impacto en el mercado,

y se mantiene en el mediano y largo plazo. No obstante, las ventajas solo duran hasta que los competidores las copian o las superan.

Figura 7.10 Etapas de la vida de la ventaja competitiva



Fuente: Illera L.E.2005

La construcción de la ventaja competitiva se hace a partir de las características del contexto competitivo, que permite evidenciar las bases de la posición competitiva y reside en la forma como los recursos han sido distribuidos, las competencias aplicadas y el modo en que las distintas etapas de la cadena de valor han sido concebidas y estructuradas.

5.1 Determinación de la ventaja competitiva

La determinación continua de la ventaja competitiva es el centro de la formulación de la estrategia. Este proceso se desarrolla en cuatro etapas:

- Identificación de la ventaja competitiva.
- Las fuentes de ventaja competitiva.
- La ventaja competitiva en las competencias básicas o distintivas.
- Las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva.

Identificación de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo una serie de actividades, técnicas de fabricación, comercialización,

financiamiento, etc. Todas las actividades contribuyen a acrecentar el valor para el comprador y pueden generar ventaja competitiva:

- **Indirectas (estructurales).** Responden al concepto de economías externas, expresan condiciones estructurales o condiciones políticas, y permiten generar y mantener unas ventajas en su entorno competitivo. Son economías externas dependientes del entorno:
 - Dotación de recursos (disposición y calidad).
 - Incluye el conjunto de recursos de cualquier naturaleza, necesarios para desarrollar el proceso de producción en cantidad y en calidad.
 - Infraestructura de transportes y comunicaciones que tiene el país y que es necesaria para el desarrollo de las actividades económicas.
 - Relaciones interindustriales. Conjunto de relaciones entre los distintos sectores económicos que implican niveles de integración y complementariedad, que sirven de apoyo para la competencia y que permiten desarrollar en condiciones determinadas.
 - Estructura competitiva del mercado (nivel de competencia). Conjunto de condiciones, fuerzas y regulaciones que determinan el nivel de competencia en el mercado.
 - Estructura del sistema de ciencia y tecnología. Instituciones, organismos que realizan diferentes procesos de producción de conocimiento científico y permiten la difusión y transferencia de los resultados a las empresas a través de centros, universidades, etc.
- **Directas (competitivas)**
 - Economía de escala. Se refiere a la posibilidad de reducir costos por unidad, aumentando el volumen de producción o incrementando la producción acumulada. Se producen porque los costos unitarios correspondientes a un negocio determinado disminuyen, a medida que las capacidades de

producción y el volumen de ventas aumentan. Estas economías tienden, por una parte, a un escalonamiento de los costos fijos, al mismo tiempo que la capacidad total aumenta.

- Economía de diferenciación. Es la que se produce sobre la especificidad de la oferta. Esta característica es reconocida por el mercado o por una parte de este. La diferenciación permite a la empresa escapar de una competencia directa de precios y, por tanto, de costos, al hacer que su oferta sea difícilmente comparable a la de la competencia.
- Economía de ámbito o alcance. Se logra cuando es menos costoso producir varios bienes conjuntamente que por separado. Es decir, debido a la habilidad, la experiencia o el dominio en determinadas tecnologías o procesos, a una empresa le puede convenir más, en términos de costos de producción, fabricar un grupo de productos relacionados, que producir cada uno de ellos de manera independiente. Las economías se producen por el hecho de compartir activos comunes entre negocios diferentes y se derivan de las actividades productivas conjuntas o de productos nuevos en mercados interrelacionados; si estas son importantes, la ventaja sostenible en la producción conjunta o en un mercado o segmento puede utilizarse para mantener una similar en otro ámbito. La noción de economía de ámbito se diferencia de la economía de escala en la medida en que los activos compartidos conciernen a productos que no compiten en su mercado final y que no son sustituibles entre sí.
- Economía de red o posición. Se deriva del desarrollo espacial de la empresa y la integración física de los mercados en la medida que se generan economías por la red de establecimientos o filiales que en los distintos mercados tiene la empresa.
- Economía de experiencia. Se encuentra relacionada con las economías de escala. Se refiere a la posibilidad de reducir costos por unidad, aumentando el volumen de producción.
- Economías de innovación. Representan una ruptura en la evolución del costo de una función dada, lograda por la situación o rediseño de un

producto por otro, que tiene una función idéntica pero que se obtiene con costos inferiores. A cada rediseño del producto le corresponde una reducción de costo suficientemente significativa.

Las fuentes de la ventaja competitiva

La teoría asume que los recursos no son distribuidos de forma homogénea entre las organizaciones. La heterogeneidad de recursos es una condición empresarial para sostener ventajas competitivas. Es necesario disponer de recursos distintivos que sean estratégicos o esenciales; es decir, que cumplan los criterios de ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o de sustituir, como la reputación de la firma, las patentes y conocimientos únicos, y las tecnologías especializadas, entre otros. Con ellos, la empresa podrá obtener una ventaja competitiva sostenible y generar el potencial de beneficios. El cumplimiento de dichos criterios dificulta que otras firmas puedan replicar e implementar la estrategia explotando las oportunidades del entorno de la misma forma (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Grant, 2006). No es fácil identificar y valorar los recursos y capacidades relevantes, como sucede con los activos intangibles, el recurso humano y las capacidades organizativas; aunque se ha desarrollado bastante la teoría en este sentido, en la práctica no muchas empresas lo logran (Grant, 2006). Para la empresa es necesario poseer recursos superiores y lograr de ellos una eficiencia para mejorar la productividad y competitividad, lo que sucede cuando se usa el mínimo de recursos para un nivel de operación determinado, o se obtiene el máximo de resultados de un nivel dado de recursos. Igualmente, se debe buscar la posibilidad de emplear los recursos existentes en usos más rentables (Peteraf, 1993; Grant, 2006).

Una segunda opción para identificar la ventaja competitiva es la utilización del análisis FODA como referente. Los recursos de la empresa son valiosos cuando permiten aprovechar las oportunidades o neutralizan las amenazas del entorno competitivo. Si un recurso no es valioso, es irrelevante que sea escaso y difícil de imitar o de sustituir; carece de la posibilidad de generar una ventaja competitiva. La superioridad de un recurso está asociada a la generación de ingresos.

Lo valioso de un recurso constituye una fortaleza en la empresa y puede impulsar su eficiencia y eficacia, lo cual podría contribuir a generar beneficios extraordinarios. Sin embargo, estos beneficios no necesariamente dependen del uso directo de ese recurso. En cierto sentido, la posesión de recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar, protegidos por eficientes mecanismos de asilamiento de la competencia (protección legal, patentes) no garantiza el éxito de la empresa en el largo plazo, aunque explica su nivel de beneficios en el presente, ya que en cualquier momento se puede producir un cambio tecnológico que genere recursos equivalentes a los estratégicos de la empresa.

Figura 7.11 Relación entre recursos, capacidades dinámicas y ventaja competitiva



Fuente: Grant (2006) y Bueno *et al.* (2005, 2006), elaboración propia

Estos cambios en el entorno competitivo se constituyen en el principal determinante del mantenimiento de la ventaja competitiva. En este sentido, el éxito en el largo plazo de la empresa depende de la forma en que ajuste su ventaja competitiva a los cambios del entorno, y esto depende, más que de su posesión de recursos individuales, de sus capacidades.

La ventaja competitiva en las competencias básicas o distintivas

Con las competencias distintivas estamos considerando los medios materiales o intangibles que tiene la empresa para llevar a cabo la estrategia. Los medios tangibles son adaptables fácilmente y, por tanto, imitables. Normalmente los medios intangibles están protegidos con patentes o son exclusivos de una determinada habilidad operativa (fruto de la cultura). Estas habilidades o competencias distintivas pueden ser:

- Saber: combinación de conocimientos técnicos científicos organizacionales y gerenciales.
- Saber hacer: experiencia aprendizaje.
- Saber vivir: comportarse para que la empresa funcione.

Son competencias resultado del personal (formación selección, capacitación), métodos de trabajo, tecnologías utilizadas. También pueden ser resultado de la línea de dirección: valores, filosofía, cultura, etc.

Esos elementos permiten que la empresa tome la decisión contando con su capacidad de desarrollar una actividad económica de manera superior a la competencia. La ventaja competitiva puede encontrarse en cualquier sector de la empresa o del proceso productivo. Lo importante será que sea difícil imitar y se pueda mantener en el tiempo; es decir, que sea sostenible. Es necesario destacar que la acción de la competencia será la eliminación de la ventaja o al menos la neutralización. Por lo tanto, un aspecto importante será la protección de la ventaja. La empresa solo puede explotarla durante un período limitado y antes de que la competencia contrate; con el tiempo, la ventaja la debilita.

Las competencias distintivas tienen cuatro capacidades:

- Agregar valor para los clientes.
- Son raras y de poca disponibilidad.
- Poco imitables, difícilmente se dejan copiar.
- Cuentan con una organización que las pueda explotar.

Una competencia distintiva implica una gran fortaleza que permita a la empresa lograr condiciones superiores de eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto. Cuanto más eficiente es una organización, menor será el costo de los insumos requeridos para la obtención de un producto o servicio. La eficiencia, por tanto, ayuda a que una empresa logre una ventaja competitiva de bajo costo.

La calidad ejerce un doble impacto sobre la ventaja competitiva. Por un lado, genera una reputación de marca. Esto permite que la empresa cobre un mayor precio por sus productos. El segundo impacto proviene de la mayor eficiencia, y por consiguiente menores costos unitarios registrados por una mayor cantidad del producto. En este caso, el mayor efecto lo constituye el impacto de la calidad en la productividad.

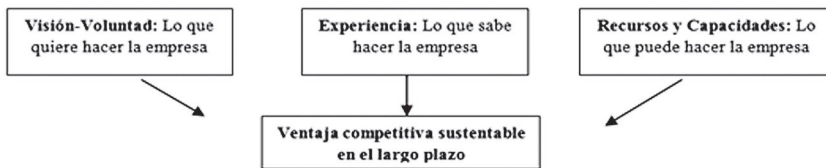
La innovación se puede definir como algo nuevo respecto a la forma como la empresa desarrolla sus productos o servicios. Aunque no todas las innovaciones tienen éxito, aquellas que lo alcanzan pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva. La innovación ofrece a la empresa algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen (hasta que aparezca la imitación).

La capacidad de satisfacción al cliente implica ligarse con la innovación, requiere la creación de nuevos productos con características que no poseen los productos existentes. En síntesis, alcanzar eficiencia, calidad e innovación superiores hace parte del logro de una capacidad de aceptación por parte del cliente.

La búsqueda de las competencias básicas o distintivas de la competitividad de la empresa es una de las tareas más importantes porque le permite enfrentarse con solvencia al entorno y a la competencia. Las competencias básicas o distintivas sirven para expresar el cómo la empresa genera unas ventajas competitivas duraderas, el cuál es el potencial para sostener estas ventajas competitivas (Bueno *et al.*, 1996). Las competencias básicas se definen por tres elementos: lo que quiere hacer la empresa, lo que sabe hacer la empresa y lo que puede hacer la empresa:

- Lo que quiere hacer la empresa. Traduce la Visión y proyecta la actitud estratégica de la empresa a través de la definición de su Misión, de manera que concreta el cómo quiere desarrollar su actividad respecto a su entorno.
- Lo que sabe hacer la empresa. Se deduce de la experiencia almacenada, enriquecida por el aprendizaje técnico y organizacional, acumulado para mantener y mejorar la posición competitiva.

Figura 7.12 Ventaja competitiva y capacidades básicas



Fuente: Elaboración propia

- Lo que puede hacer la empresa. Indica cuáles son los activos e intangibles (recursos) y las habilidades, talento y aptitudes profesionales de la organización (capacidades), que expresan las distintas maneras de hacer las cosas frente a los competidores y difíciles de imitar.

Las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva

La noción de dinamismo implica cambio (Winter, 2003). El dinamismo del mercado puede estar causado por un factor principal o por una combinación de varios factores, que incluyen la innovación tecnológica, cambios regulatorios, ciclo económico, cambio competitivo y cambios en las pautas de demanda (Wang y Ahmed, 2007).

Si el entorno en el que opera la empresa es de carácter relativamente dinámico, los mercados son de alta velocidad, caracterizados por unos límites borrosos,

modelos de negocio exitosos inciertos y cuyos participantes (compradores, proveedores, competidores y complementarios) son ambiguos y cambiantes. Así mismo, la estructura general de la industria no está clara, por lo que la incertidumbre no puede modelarse mediante probabilidades, debido a que no es posible especificar *a priori* los posibles estados futuros. Este entorno plantea importantes problemas, tanto para la detección de las amenazas y oportunidades externas por parte de la economía industrial, como para la identificación de las fortalezas y debilidades internas desde la Teoría de Recursos y capacidades. En este tipo de entornos, las capacidades dinámicas necesariamente descansan mucho menos sobre el conocimiento existente y mucho más sobre la rápida creación de nuevo conocimiento (Eisenhardt y Martin, 2000). El éxito en este tipo de contextos depende, pues, del descubrimiento y desarrollo de oportunidades, de la efectiva combinación de las invenciones generadas interna y externamente, la eficiente transferencia de tecnología dentro de la empresa y entre empresas, la protección de la propiedad intelectual, la mejora de la mejor práctica en los procesos de negocio, la invención de nuevos modelos de negocio, realizar decisiones imparciales y conseguir protección contra la imitación y otras formas de replicación por parte de los rivales (Teece, 2007). Por lo tanto, a la hora de hablar de capacidades dinámicas, debe asumirse la idea de un contexto dinámico al que la empresa debe estar continuamente adaptada.

La capacidad de absorción y capacidad de innovación son mecanismos que permiten a la empresa mantenerse adaptada a los cambios que se producen en el entorno. El primero de ellos consiste en que la empresa sea capaz de aprender de los cambios que acontecen en dichos entornos, absorbiendo e interiorizando el nuevo conocimiento procedente del exterior. El segundo consiste en que sea la propia empresa la que induzca a tales cambios en el contexto, de manera que se capitalice dicho conocimiento.

Wang y Ahmed (2007) han incluido también a la capacidad de adaptación entre los factores que componen las capacidades dinámicas, definida como la habilidad de la empresa de identificar y capitalizar nuevas oportunidades de mercado, haciendo hincapié en la capacidad de la empresa para adaptarse

a sí misma a una moda duradera, mediante la flexibilidad de recursos y la alineación de sus recursos y capacidades con los cambios acontecidos en el entorno. De esta manera, el foco de la capacidad de adaptación reside en la alineación de los factores internos con los factores externos del contexto. En esta definición de la capacidad de adaptación, queda implícita la de capacidades dinámicas; esto es, habilidad de adaptación a entornos de rápido cambio (Teece *et al*, 1997).

La capacidad de absorción, por su parte, se define como la habilidad de la empresa de reconocer el valor de la nueva información de origen externo, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, englobando el propio concepto de capacidades dinámicas (capacidades de absorción e innovación) (Cohen y Levinthal, 1990).

Teece (2007) propone un modelo explicativo del concepto de capacidades dinámicas, enumerando una serie de factores que influyen en el desarrollo de las mismas. Algunos de los elementos que integran dicho modelo pueden caracterizarse dentro del ámbito de la capacidad de absorción. Estos son: procesos para explotar la innovación complementaria y de proveedores; procesos para explotar desarrollos exógenos en la ciencia y tecnología; procesos para identificar segmentos, necesidades e innovación de clientes; descentralización y descomposición cercana; y aprendizaje y dirección del conocimiento.

5.2 Cadena de valor y ventaja competitiva

Respecto a la ubicación de los recursos y capacidades, Porter (1987) introduce el concepto de cadena de valor y lo ofrece como mecanismo para detectar la potencialidad de los recursos como fuente de ventaja competitiva sostenida. El análisis de la cadena de valor se ha adoptado en el análisis estratégico como un método para entender el valor y la rentabilidad de cada una de las fases en los procesos productivos, con la finalidad de determinar dónde podrían mejorarse los costos y/o la creación de valor.

Figura 7.13 La Cadena de valor

Las actividades de apoyo: se fortalecen entre sí, proporcionando insumos comprados: recursos humanos, tecnología, suministros e infraestructura.					MARGEN
Infraestructura de la empresa: involucra las actividades, que incluye administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y calidad. Así mismo, las estructuras y rutinas de la organización que sustentan su cultura.					
Gestión de recursos humanos: trasciende a todas las actividades primarias. Implica la búsqueda, contratación, entrenamiento desarrollo y compensación de todos los tipos de personas para cumplir con las actividades primarias.					
Desarrollo tecnológico: implica los conocimientos (Know How) procedimientos o la tecnología dentro del equipo y procesos, van desde el uso de tecnologías para preparar documentos, transportar bienes, como aquellas que representan el producto mismo. Así mismo, se consideran aquellas actividades que tratan de mejorar el producto o proceso y se agrupan como I&D.					
Suministros: involucra todas las actividades que implican abastecimiento; comprar insumos usados en la cadena de valor: materias primas, provisiones y demás artículos de consumo de las actividades, maquinas, equipos y personas.					
Las actividades primarias son las que están comprometidas en la creación física del producto y su venta, se dividen en cinco de tipo genérico					DE
Logística interna asociada con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de los productos. Incluye manejo de materiales, control de existencias, transporte	Producción: con la transformación de los insumos en productos o servicios finales	Logística externa: asociada con el almacenamiento, distribución física de los productos a los clientes, almacenaje y procesamiento de pedidos etc.,	Comercialización y ventas: relacionadas con el consumidor y o usuarios para que conozcan la existencia del producto y o servicio y puedan tener acceso a el	Servicios post venta y Servicios relacionados con el mantenimiento del valor del producto, reparación mantenimiento etc.	UTILIDAD

Fuente: Michael E Porter La ventaja competitiva 1987

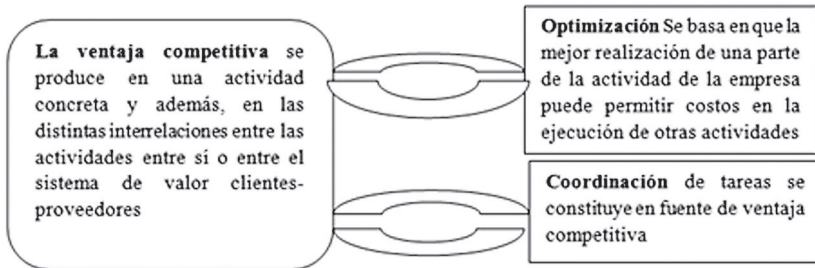
La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que estas aportan.

Los costos de una empresa surgen de las actividades de valor que la empresa desempeña al competir. Cada actividad tiene un costo y el comportamiento puede ser afectado por otras actividades, eslabones e interrelaciones con otras tanto dentro como fuera de la empresa. La ventaja de costo resulta si la empresa logra un costo

acumulado menor por desempeñar las actividades de valor. El punto de partida del análisis de costos es el definir la cadena de valor y asignar costos operativos y activos en forma de capital fijo y trabajo a las diferentes actividades. Los insumos comprados forman parte del costo de cada actividad de valor, y pueden contribuir tanto a los de operación (insumos de operación comprados) como a activos (comprados).

La fuente de la ventaja competitiva puede provenir de los eslabones entre las actividades. Por ejemplo, en tiempo de campañas promocionales (marketing influiría en el uso de la capacidad instalada Operaciones = ventaja en costo por economías de escala. La optimización y la coordinación entre eslabones producen la VC. Ejemplo si el almacén no coordina la entrega de insumos a producción a tiempo puede producir costos adicionales.

Figura 7.14 Optimización y coordinación en la ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia

La filosofía *just in time* es un claro exponente de eslabón vertical, donde se dan simultáneamente los criterios de optimización y coordinación.

Del análisis de los costos en la cadena de valor de la empresa se pueden deducir las fuentes de ventajas competitivas (puntos fuertes) y de las desventajas o debilidades. La construcción de la ventaja competitiva, utilizando la cadena de valor, debe apoyarse sobre tres aspectos:

- La optimización de las funciones elementales.
- La coordinación interfuncional.
- La coordinación externa.

Optimización. La comprensión de la capacidad estratégica de una organización debe empezar identificando por separado cada una de las actividades de valor de las distintas operaciones realizadas por una empresa en un sector determinado. Cada actividad debe ser analizada en su propia lógica estratégica, ya que cada una se sitúa en un universo competitivo. La cadena de valor divide la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender los costos y las posibles fuentes de diferenciación. La competitividad de la empresa reside en la forma como se realizan estas operaciones de manera económica, es decir, al menor costo. La cadena de valor es un sistema de actividades interdependientes o relacionadas que terminan con la obtención de un margen de utilidad final. De manera que lo que realiza una de ellas afecta al costo o rendimiento de otra.

Todas las actividades elementales no poseen el mismo peso ni aportan el mismo valor. En consecuencia, no se trata de buscar la ventaja competitiva en cada una de ellas, sino de determinar las que pueden constituir la base de ventaja competitiva, duradera y defendible.

Coordinación interfuncional. Se trata de conseguir que dos funciones colaboren para entregar al cliente un mayor valor añadido, pero también puede ser que se busque eliminar los conflictos entre dos funciones o entre objetivos funcionales contradictorios. La ventaja competitiva también puede originarse en una mejor coordinación en el seno de la cadena. Estos enlaces suponen normalmente transferencias en la realización de actividades, de forma que deben mejorarse sus operaciones para así lograr ventajas competitivas. Estos enlaces, a su vez, implican coordinación entre actividades, lo cual también se convierte en fuente de ventajas competitivas. No se trata de examinar las funciones una a una, sino de centrarse en los vínculos que las unen. Se trata de conseguir que dos funciones o más colaboren para suministrar al cliente un valor superior.

Coordinación externa. La cadena de valor enlaza en sentido descendente a sus proveedores y en sentido ascendente a los clientes. La cadena debe establecer la coordinación más eficaz hacia arriba y hacia abajo. La capacidad de coordinación de los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación.

La cadena de valor de la empresa hace parte de un sistema de valores del sector en donde los proveedores, los canales de comercialización y los clientes también tienen su cadena de valor, y por lo tanto pueden influir sobre el resultado final.

Para mantener la ventaja competitiva, por lo tanto, es necesario no solo comprender la ventaja competitiva sobre la cual trabaja, sino además cómo encaja la empresa en el sistema de valores del sector. La cadena de valor del sector difiere de una empresa a otra, y refleja sus estrategias, éxitos y su historia.

Figura 7.15 Sistema de valor sectorial



Fuente: Elaboración propia

Esta necesidad se fundamenta en que, en la mayoría de sectores, casi nunca una sola organización acomete todas las actividades de valor, que van desde el diseño del producto hasta la distribución al consumidor final. Normalmente se observa una especialización de funciones que configuran un sistema de valor sectorial, por lo que se hace necesario analizar y comprender el proceso en su integridad.

La cadena de valor y la utilización de los recursos

Un análisis de recursos debe ir acompañado del análisis de cómo son utilizados estos. Los recursos carecen de valor a menos que estén organizados en sistemas que aseguren que los productos o servicios fabricados serán valorados por el consumidor final.

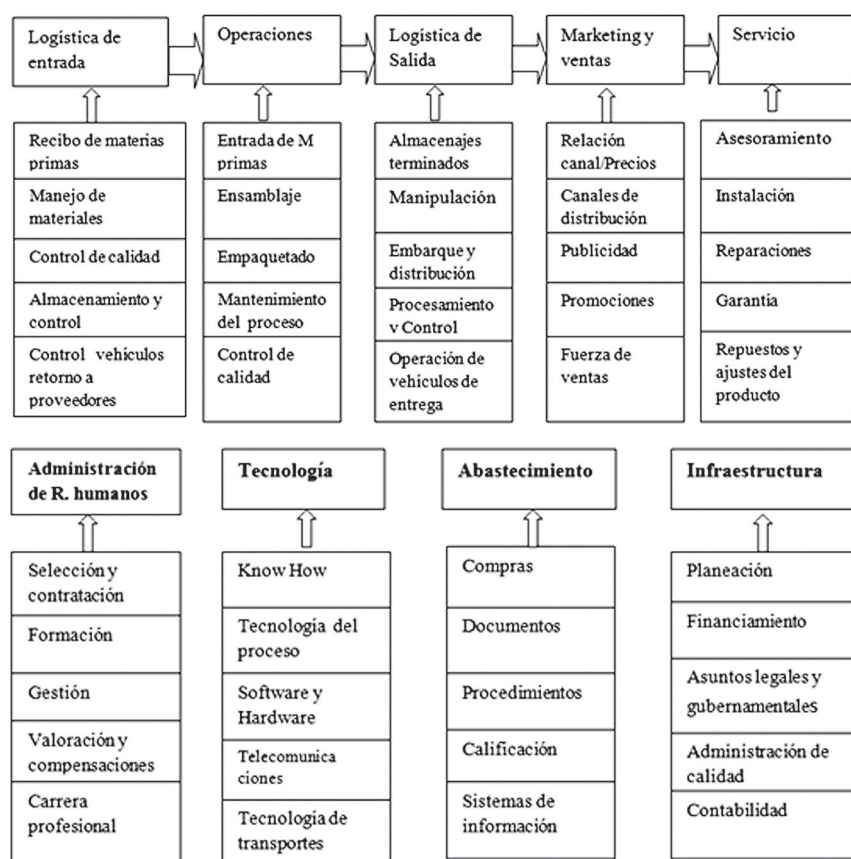
¿Dónde competir? (Identificar las actividades de valor)

Aunque todas las actividades son importantes para el funcionamiento y determinación del producto, es necesario identificar aquellas que son críticas para el posicionamiento de la organización. El concepto de valor tiene que fijarse desde

el punto de vista del consumidor o usuario final del producto o servicio. El análisis debe considerar que ese valor cambia con el transcurso del tiempo debido a las ofertas de la competencia o al aumento de los requisitos del consumidor para su compra.

La identificación de los eslabones es un proceso de búsqueda de las maneras en que cada actividad de valor afecta o es afectada por otra. Las causas genéricas de los eslabones que se presenta en los cuadros anteriores son un punto de partida. La exploración de los eslabones normalmente requiere de información que permita la optimización o la coordinación.

Figura 7.16 La desagregación de la cadena de valor



Esta información permite determinar las ventajas competitivas a partir de los eslabones o actividades. En la cadena de valor se establecen vínculos entre los eslabones, entre la cadena de valor y las de los proveedores y consumidores. En el estudio de los vínculos se debe determinar cuáles generan diferenciación.

Cuadro: 7.1 Ahorro de costos desde el punto de vista de la cadena de valor

Infraestructura de la empresa	Una estructura más plana. Reduce los costos.	Un sistema de información que simplifique los procesos administrativos, reduce los costos.			
Administración de RRHH	Políticas de personal que minimice la rotación, reduce los costos.	Formación del personal de producción reduce los despilfarros y reduce costos.			
Desarrollo de IT	Nuevas tecnologías productivas reducen los costos operativos.	El rediseño del producto disminuye los costos del uso de los componentes.			
Aprovisionamientos	Importaciones de componentes de bajos costos.	La localización de planta en zonas rurales reduce los costos de instalación.			
	Una relación estable con proveedores hace que estos trasladen a la empresa los ahorros.	Las economías de escala reducen costos, el efecto experiencia eleva la eficiencia.	El diseño de rutas y envío masivo reduce costos de transporte.	Las campañas de publicidad reducen los costos por uso ampliado.	Mejoramiento de los planes de mantenimiento, lo que reduce costos.
	Logística interna	Producción	Logística externa	Marketing	Servicio posventa

Fuente: Elaboración propia

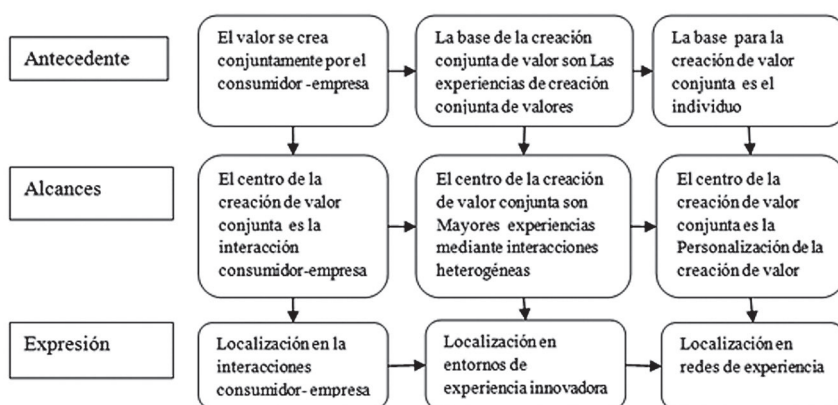
Se debe buscar la creación de valor preferencialmente en los vínculos entre las actividades primarias; entre actividades primarias y actividades de apoyo; entre distintas actividades de apoyo; y entre las actividades de apoyo y los proveedores externos. Generalmente, el costo global se aumenta o se disminuye a través de acuerdos de colaboración entre las diferentes organizaciones que constituyen el sistema de valor.

5.3 La creación de valor en la posición competitiva

Porter y Kramer (2011) consideran que para que la teoría de la estrategia tenga éxito, una empresa debe crear una propuesta de valor diferencial que satisfaga las necesidades de un conjunto seleccionado de clientes. La empresa obtiene una ventaja competitiva a partir de saber cómo configurar la cadena de valor, o el conjunto de actividades relacionadas con la creación, producción, venta, entrega y servicios de posventa de sus productos o servicios.

La creación de valor es uno de los motores más importantes para poder alcanzar el éxito de este tipo de estrategias, ya que, en aquellos mercados donde hay mucha competencia y los márgenes comerciales son reducidos, las estrategias de precios bajos no tienen efecto. En estos casos, la creación de valor resulta una opción muy válida.

Figura 7.17 Marco de referencia para la creación de valor



Fuente: elaboración propia

Muchas veces, la creación de valor implica que a un producto tradicional, bastante explotado competitivamente, se le añade una característica muy innovadora que permite diferenciarlo y obtener una especial ventaja competitiva, siempre que sea un factor difícil de imitar por la competencia. La cadena de valor es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual una empresa desagrega su actividad global en diferentes partes, con el objetivo de identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor.

Mediante este análisis, se concreta un conjunto de funciones que añaden valor a los productos y servicios de una empresa y se intenta, en cada una de esas funciones, obtener la máxima rentabilidad posible, reduciendo todo lo que sea superfluo. De esta forma, si la empresa lo logra, consigue desarrollar e integrar las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

La creación de valor compartido

Porter y Kramer (2012, p. 6) señalan que hay tres formas distintas de proporcionar simultáneamente valor para la empresa y valor para la sociedad, que se complementan construyendo un círculo positivo. Estas tres formas complementarias son:

- Nuevos mercados y productos.
- Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.
- Creando grupos locales de apoyo a la empresa, lo que también se conoce con la palabra *cluster*.

Cada una de estas tres vías forma parte del círculo virtuoso de valor compartido; al aportar cada una de ellas valor en un área determinada, facilita el surgimiento de nuevas oportunidades en las otras áreas. La habilidad del directivo de empresa para crear valor compartido es aplicable tanto a las economías avanzadas como a los países en desarrollo, aunque las oportunidades específicas y los modelos de negocio diferirán. Las oportunidades van a ser distintas para cada industria y para cada empresa, pero cada empresa tiene posibilidades.

1) Nuevos productos y mercados. Las demandas de la sociedad en los ámbitos de la sanidad, vivienda, nutrición; ayuda a las personas de la tercera edad; mejora de la seguridad financiera; y disminución de impacto ambiental son necesidades insatisfechas en la economía global Porter y Kramer (2011, p. 7). Estas invitan a los responsables de empresas a que innoven, que rediseñen sus productos o los métodos de distribución. Animan a que los directivos exploren, de manera continuada, nuevas necesidades sociales que conduzcan a las empresas a descubrir nuevas oportunidades para diferenciarse. Diferenciación que les va a facilitar repositionarse en los mercados tradicionales.

2) Redefiniendo la productividad en la cadena de valor. La práctica ha demostrado que la reducción de costos monetarios tiene igualmente un límite tecnológico, pues en ocasiones ha afectado también la calidad del producto y ha generado costos internos a la empresa. Como consecuencia, Porter y Kramer

Cuadro 7.2 Cambio hacia experiencias de creación de valor compartido

	Intercambio tradicional	Nuevas experiencias de creación de valor compartido
Finalidad de la interacción	Extracción del valor económico	Creación de valor a través de experiencias de creación conjunta atractivas, así como extracción de valor económico
Objetivo de la interacción	Una vez al final de la cadena de valor	Repetidamente, en cualquier lugar, en cualquier momento en el sistema
Relación empresa-consumidor	Basada en la transacción	Serie de interacciones y transacciones basadas en una serie de experiencias de creación conjunta
Visión de la elección	Variedad de productos y servicios, características y funciones, rendimiento del producto y procedimientos operativos	Experiencia de creación conjunta de valor basada en las interacciones a través de varios canales, opciones, precio-experiencia
Tipos de interacción entre empresa-consumidor	Pasiva iniciada por la empresa, personal	Activa, iniciada por la empresa o por el cliente, personal o múltiple
Objetivo calidad	Calidad de los procesos internos y de las ofertas de la empresa	Calidad de las interacciones consumidores-empresas y experiencia de creación conjunta de valor

Fuente: Porter y Kramer (2012). Elaboración propia

(2011, p. 8) proponen que se aplique el principio de creando valor compartido en la gestión de la cadena de valor. Reconocen que la cadena de valor de la empresa afecta –y es afectada por– numerosos temas sociales, tales como gestión de los recursos naturales, del agua, salud y seguridad en el trabajo, igualdad de oportunidades en el puesto de trabajo, entre otros. Subrayan que la empresa cliente ya empieza a entender que el empobrecimiento progresivo de los proveedores no es sostenible para su cadena de valor. Para evitar este riesgo empresarial, recomiendan que la empresa ayude a los proveedores facilitándoles los recursos de producción y el acceso a la financiación, compartiendo tecnología

y transmitiendo conocimiento. El objetivo último es que el proveedor incremente su productividad y que este aumento de productividad permita incrementar beneficios a la empresa.

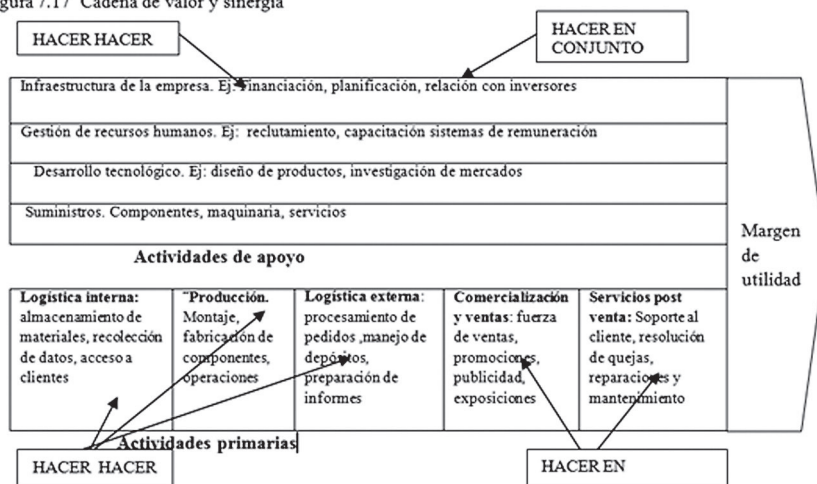
Conseguir la máxima sinergia ³⁹

La cadena de valor debe considerarse como una estructura de gestión de actividades articuladas que permiten tomar por cada una decisiones estratégicas: *de hacer*, *de hacer hacer*, *de hacer en conjunto*, o *de no hacer*. En estos casos se hace uso de las redes internas o externas de la empresa:

- *Hacer* consiste en explotar de forma óptima la red interna de la empresa y se puede manejar dejando la red intacta, adaptando los nudos o enlaces (personas, equipos, servicios, un departamento) que se componen, o creando un nuevo nudo o una nueva relación.
- *Hacer hacer* hace referencia a la forma de explotar óptimamente la red externa, por medio de la cual se explotan los enlaces existentes con un asociado, se crean unos nuevos lazos con un antiguo asociado, o se generan lazos con nuevos asociados.
- *Hacer en conjunto*, se explota de manera óptima y se hace sinergia entre la red interna y la red externa, mediante lo cual se explotan los enlaces existentes con un asociado, se crean nuevos lazos con un antiguo asociado, se crea un lazo nuevo con un asociado, o se crean nuevos enlaces independientes.

³⁹ Procede de un vocablo griego que significa cooperación. El concepto es utilizado para nombrar la acción de dos o más causas que generan un efecto superior al que se conseguiría con la suma de los efectos individuales. Suele considerarse que la sinergia supone la integración de partes o sistemas que conforman un nuevo objeto. Por lo tanto, el análisis de este nuevo objeto difiere del de cada una de las partes por separado. Dos elementos que se unen y generan sinergias ofrecen un resultado que maximiza las cualidades de cada uno de estos. El concepto, por este motivo, es muy popular en el management, el marketing y la economía, ya que destaca las ventajas del trabajo asociado para alcanzar objetivos.

Figura 7.17 Cadena de valor y sinergia



Fuente: Martel 1993 elaboración propia

- *No hacer* significa abandonar la actividad, cortar los lazos y relaciones, y eliminar los nudos. Esto afecta otras actividades y adapta las relaciones.

Preguntas respecto a las actividades de la cadena de valor:

¿Cuál pesa más en toda la estructura con respecto al total?

¿En cuál somos más eficientes con respecto al total?

¿Cómo lo hace la competencia?

¿Esa actividad es una fuente de ventaja competitiva?

La cadena de valor y la subcontratación

En general, se puede decir que no muchas empresas disponen de todos los recursos, capacidades o aptitudes que se requieren para lograr la superioridad competitiva. Eso determina que se vean obligadas a realizar subcontratación, proceso que se define como la compra de una actividad a un proveedor externo para crear valor. Al desarrollar unas cuantas aptitudes centrales, la empresa aumenta las

probabilidades de desarrollar ventaja competitiva. Esto determina que la subcontratación se realice en aquellas operaciones para las que se carece de capacidad, reservándose las actividades en las que pueda crear valor más fácilmente. Las empresas normalmente realizan la subcontratación en actividades que se pueden llamar marginales: suministro de alimentación, servicio de guarderías, servicio de vigilancia, aseo, etc. Pero también puede darse el caso de empresas que subcontratan el suministro de componentes y partes en lugar de fabricarlos, como en el caso de la industria automotriz. Un caso especial se produce con la tecnología; muchas empresas no pueden desarrollarla de manera interna, con lo cual generalmente la subcontratan o compran a proveedores externos.

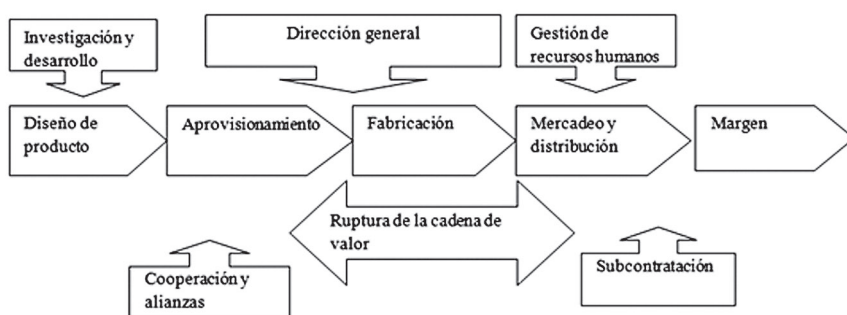
En el análisis al evaluar los recursos y capacidades, las empresas deben tener presente el no decidir la subcontratación de actividades en las que pueda crear y captar valor. Además, no deben llevarla a cabo en actividades primarias ni de apoyo que se utilizan para neutralizar las amenazas del entorno o en la realización de tareas que se necesiten de manera continua. Lo mismo en actividades que estimulen el desarrollo de capacidades y aptitudes nuevas.

Se deben identificar las actividades que generen menor valor o que no creen competencias básicas, las cuales se deben trasladar, de ser posible, a otras empresas. En este caso, estamos hablando de subcontratación productiva o comercial, de fórmulas de licencias de marca de concesión y de contratos de franquicias. En segundo lugar, se puede cooperar con otras empresas en diferentes actividades de manera que se reduzcan los riesgos y se atiendan proyectos que permitan lograr nuevos recursos o capacidades. Estamos hablando de acuerdos o contratos de cooperación o de alianzas estratégicas. Todo siempre que con ello se gane en eficiencia global o se desarrollen capacidades básicas.

En el ámbito de la cadena de valor, se supone que las empresas que logren valorizar las actividades de mayor contenido en conocimiento serán las que se beneficien mucho más de la nueva posibilidad de contrarrestar la tendencia decreciente de la tasa de ganancia. De ello se deriva una nueva tendencia a la diferenciación de las empresas a lo largo de la cadena de valor, en la que las empresas OEM y

ODM ⁴⁰ buscan concentrarse en actividades de diseño, comercialización y distribución de marcas, y separarse de la manufactura. Este tipo de empresas son las que más valorizan el conocimiento, y al hacerlo *abren* actividades que antes desarrollaban para otro tipo de empresas.

Figura 7.18 Cadena de valor y ruptura



Fuente: Elaboración propia

5.4 Sustentabilidad de la ventaja competitiva

Una vez se establece la ventaja competitiva, para que pueda mantenerse se requiere:

- **De durabilidad** en el tiempo, acorde a los avances tecnológicos, lo cual muchas veces acorta el ciclo de vida de los recursos.
- **De difícil replicabilidad** o copia por parte de la competencia, cuando no pueden adquirirse o, si lo hacen, mantener la ventaja en eficiencia y en costos, por las curvas de aprendizaje que le dan una fortaleza a la empresa que los posee o desarrolla inicialmente.
- **Apropiarse de los beneficios de la ventaja competitiva** que se logran con la estrategia basada en recursos y capacidades. Pueden quedar en la empresa, en los empleados, los accionistas. Para garantizar que sean los accionistas los que se beneficien de las ventajas competitivas desarrolladas, son necesarios los siguientes elementos: existir menos dependencia de individuos específicos y más de rutinas organizativas; establecer procesos de

40 Original Equipment Manufacturing (OEM) y Original Design Manufacturing (ODM) son empresas que originalmente realizaban la manufactura y el diseño de los productos y componentes. Ahora subcontratan con los nuevos manufactureros, quienes establecen nuevas cadenas comerciales y productivas con sus proveedores.

gestión de conocimiento que permitan volver los conocimientos tácitos en explícitos; tener claridad de la frontera del capital humano de los empleados y del *know how* de la empresa; proteger el conocimiento, bajo las normas legales de patentes y propiedad intelectual; y mejorar el poder de negociación de la empresa (Grant, 2006).

- **El aprendizaje organizacional como fuente de ventaja competitiva sustentable.** La habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo. Prahalad y Hamel (1991) señalan que los fundamentos de una ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo y aprovechamiento de una competencia distintiva, ya que en ellos radica la capacidad de la empresa para sobrevivir en un entorno competitivo. Según estos autores, los requisitos que debe cumplir una competencia distintiva para ser realmente fuente de competitividad son: proporcionar acceso a múltiples mercados, añadir valor al producto, y ser difícil de imitar por los competidores.

Es en esta perspectiva donde el conocimiento y el aprendizaje organizacional aparecen como la principal fuente de competitividad de la empresa, dado que los conocimientos que posee una empresa son producto de un complejo entramado social, difícil de comprender, de imitar o de interiorizar por los competidores (Barney, 1991; Nonaka, 1991; 1996). En efecto, al ser una propiedad emergente, producto de la forma que tiene una organización de conceptualizar ciertos problemas, y por consiguiente de dar respuesta a ellos, el aprendizaje organizacional aparece como la principal herramienta capaz de generar dichas ventajas competitivas, ya que en él radica la identidad misma de la organización. El aprendizaje organizacional se refiere no solo a lo que la organización sabe hacer, sino también a lo que potencialmente podría llegar a ser gracias a sus conocimientos y sus competencias idiosincrásicas (Romme y Dillen, 1997).

Este hecho ha llevado a resaltar la importancia del conocimiento y del aprendizaje organizacional como recursos indispensables con que debe contar la empresa a

la hora de hacer frente a los requerimientos del entorno. De todas las habilidades y competencias de que dispone la organización, probablemente la más importante es la referida a la capacidad de cambiar aquellas prácticas que en el pasado le fueron útiles pero que ya no lo son. Esta habilidad se refiere a la capacidad de cambiar la lógica que hasta ahora ha caracterizado el decidir de la organización.

Mecanismos de protección de la ventaja competitiva

¿Qué es lo que permite mantenerse en entornos competitivos dinámicos? Apparentemente, la respuesta parece indicar que es la posibilidad de que las empresas identifiquen y desarrollen nuevas ventajas competitivas de manera rápida y continua. Esto contraría el funcionamiento de las estrategias genéricas tradicionales y modifica los conceptos sobre su sustentación.

Los éxitos alcanzados por empresas que trabajan en entornos dinámicos, en especial en economías desarrolladas, nos indican que los conceptos sobre la ventaja competitiva se han desplazado hacia una nueva visión de la competencia.

La protección en el tiempo para aprovechar, respecto a sus competidores, la ventaja de que se dispone, depende de tres aspectos: la fuente, la capacidad estratégica de acción y la capacidad estratégica de descomponer las reglas de la competencia:

- **Fuente:** Costos de mano de obra, materias primas baratas.
Inferiores (Posición comprometida para la empresa).
Superiores Tecnología de procesos, diferenciación de productos o servicios, estrategias de *marketing*, etc.
(posición superior) Cliente.

El número de fuentes determina la mayor o menor vulnerabilidad de la ventaja.

- **Capacidad estratégica de acción:** una posición favorable para la empresa será aquella que le permita mantener la ventaja y ampliar sus fuentes, de manera que se eleve hasta una posición más sustentable, con la capacidad de desarrollar una línea de acción de ataque. La predicción estratégica,

la satisfacción del cliente, la mejora y perfeccionamiento de la ventaja, en especial la velocidad de creación de nuevas ventajas, son elementos importantes en esa acción. Las empresas que obtienen mayor éxito son aquellas que logran aprovechar sus fortalezas, compensando o neutralizando sus debilidades. A su vez, deben lograr cautivar o capitalizar las oportunidades, neutralizando las amenazas provenientes del entorno.

- **Capacidad estratégica de descompensar las reglas de competencia:** mediante posicionamiento temporal y rápido. Posicionamiento a través de estrategias de sorpresa, estrategias simultáneas y secundarias.

La durabilidad de la ventaja competitiva

¿Cuál es la durabilidad de una ventaja competitiva? La respuesta depende de tres factores: la dificultad de las barreras para la imitación, la capacidad de los competidores, y el dinamismo general del ambiente industrial (Hill *et al.*, 1996).

Las barreras para la imitación consisten en factores que dificultan a un rival copiar las habilidades distintivas de una empresa. Las habilidades distintivas permiten que las empresas obtengan utilidades superiores, por lo que los competidores deseen copiarlas. Sin embargo, cuanto mayores sean las barreras para la imitación, más sostenible será la ventaja competitiva.

Figura 7.19 Protección de la ventaja competitiva



Fuente: Illera L.E. 2005

El factor importante al respecto es el tiempo. Cuánto más tiempo empleen los rivales para imitar una habilidad, mayor será la oportunidad de posicionarse en el mercado, entonces será difícil atacar esta situación por la competencia. Además, cuánto más tiempo se necesite para lograr una copia, mayor será la oportunidad de la empresa imitada para mejorar su habilidad, reforzarla o producir otra, poniéndose a la vanguardia de la competencia.

La imitación está en relación directa con los resultados de que disponga la empresa imitadora. Los competidores deben tener recursos tangibles, únicos y valiosos. Si bien estos se pueden comprar en el mercado, el problema es de tiempo para realizar la imitación. Iniciar desarrollando los recursos no puede ser la mejor opción.

Los recursos intangibles normalmente son los más difíciles de imitar, en especial con la marca, que en todos los casos simboliza posicionamiento en el mercado y garantía de calidad. El *know how* tecnológico es un recurso importante; en algunos casos, fácil de imitar. Sin embargo, el sistema de patentes y protección a la propiedad intelectual lo hacen más difícil. El marketing generalmente es más fácil de imitar; el desplazamiento de personal técnico y ejecutivo puede favorecer esta acción.

La tecnología administrativa, que involucra las capacidades para desarrollar procesos, la forma como se toman decisiones en la empresa y la naturaleza de sus operaciones internas, si bien tiene algunas dificultades para su apropiación, no necesariamente resulta protegida. La competencia puede comprender la forma como opera la empresa, y en muchos casos sacar personal de la empresa líder para que realice lo que se podría llamar transferencia de tecnología administrativa. No obstante, las capacidades de la empresa raramente residen en un solo individuo. Más bien, son producto de la manera como interactúan muchos dentro de un mismo escenario organizacional. En este caso, podría tener dificultades.

En síntesis, debido a que los recursos son más fáciles de imitar que las capacidades, una habilidad distintiva fundamentada en las capacidades únicas de una empresa probablemente es más perdurable y permite cimentar mejor su ventaja competitiva.

La dinámica de los movimientos estratégicos

La búsqueda de una ventaja competitiva sustentable ha sido, durante muchos años, el centro del pensamiento estratégico. Empero, las ventajas logradas duran cada vez menos, hasta que la competencia las iguala o las supera.

El sostenimiento de una ventaja obtenida representa normalmente la fuente de la utilidad; se diseña para explotar los recursos disponibles, pero en la mayoría de los casos no busca nuevos recursos, nuevas ventajas y en general el desarrollo.

Una estrategia basada en una ventaja competitiva, si se mantiene por muchos años, puede constituirse en una desventaja competitiva porque (D'Aveni, 1996):

- Permite a la competencia armarse y fortalecerse.
- Absorbe recursos que deberían emplearse para el desarrollo.

Este planteamiento hace pensar que la lógica de los negocios impone la transformación de la ventaja y no el sostenimiento de la ventaja competitiva. En un entorno dinámico, la ventaja competitiva debe ser dinámica, puesto que ha aumentado la necesidad de desarrollar nuevas ventajas, dados los ciclos competitivos cortos. Los modelos estáticos de ventaja competitiva se debilitan a medida que pasa el tiempo, pero fundamentalmente no pueden trabajar en un entorno dinámico y cambiante. Están hechos para funcionar en un ambiente relativamente estático y en donde es imperativo sostener la ventaja.

Una ventaja competitiva dinámica se basa en tres principios (D'Aveni, 1996):

- Todas las acciones son realmente interacciones.
- Todas las acciones son relativas.
- La competencia necesita hacer una proyección de las tendencias a largo plazo y de las trayectorias de las maniobras competitivas para observar cómo evolucionan, y para comprender a dónde conducen estas acciones.

5.5 Interacciones estratégicas dinámicas

Las interacciones estratégicas dinámicas son una serie rápida de ataques y contraataques que impulsan las estrategias hacia delante. La estrategia se diseña para obtener una ventaja temporal sobre la competencia. Los competidores inmediatamente reaccionan neutralizando o creando una ventaja mejor o al menos igual. En seguida, la empresa reacciona a la nueva acción. De esta manera, se suceden una serie de movimientos e interacciones que aumentan la rivalidad competitiva. Por estas interacciones, las empresas tratan de perturbar el equilibrio en el sector, con la intención de lograr un mejor posicionamiento.

El éxito de la estrategia depende de la forma como interactúen los competidores y de cómo se desarrolle la dinámica en el tiempo. Las organizaciones de éxito cambian constantemente de posición en el mercado, desarrollan permanentemente iniciativas, cambian de enfoque estratégico y generan toda una dinámica competitiva.

1) Todas las acciones son relativas

No hay nada absoluto en la estrategia. Una posición competitiva de una compañía y el poder de mantener su ventaja están vinculados con las acciones de sus competidores (D'Aveni, 1996). Los movimientos de los competidores determinan la capacidad de mantener una determinada estrategia. Una estrategia no está definida si no se conoce la reacción de la competencia y puede alterarse por su acción. La ventaja competitiva no puede calificarse como tal sin considerar a los competidores; solo ellos determinan el tiempo que puede durar.

2) Trayectoria de la competencia

La posición estratégica de la empresa no solo depende de su estrategia sino de la posición que toman los competidores; es decir, de todas las interacciones que desarrollan y que pueden afectar la estrategia de manera no prevista.

Cuatro dimensiones básicas se pueden analizar para seguir estas interacciones:

- Costo y calidad
- Las fortalezas

- Los recursos
- Innovación.
- **Costos y calidad.** Por lo general, las empresas compiten ofreciendo diferentes calidades previas; cuando no pueden soportar la calidad, se ven abocadas a competir con precios bajos. A medida que la competencia se desarrolla, utiliza simultáneamente o individualmente respuestas de calidad y precio.
- **Las fortalezas.** En la medida en que la acción estratégica se haga más difícil y aparezca rápidamente la mutación, siempre se tratará de nivelar el campo de acción, para buscar ganar ventaja creando fortalezas que excluyan a los competidores de su campo. Se crean barreras alrededor de una fortaleza, de un territorio, de un segmento del mercado. Las empresas tratan de aislarse de los ataques mediante movimientos estratégicos de precio, calidad o innovación.
- **Los recursos.** Los recursos, en especial los financieros, siempre se pueden utilizar cuando otros movimientos han fracasado. Las empresas pueden utilizar los recursos para intimidar a un competidor, siempre y cuando tengan mayor resistencia y una fuerte capacidad de represalia.
- **Innovación.** Da una respuesta de potenciación a corto plazo, mediante el desarrollo de actividades de producción que generen nuevos productos de manera rápida. Las actividades de marketing se relacionan con la predicción de las tendencias competitivas y tendencias de necesidades, introducción de nuevos productos y expansión de mercados.

3) Capacidad de los competidores

La capacidad de los competidores para imitar en forma rápida la ventaja competitiva de una empresa se encuentra en relación directa con los compromisos estratégicos previos; es decir, cómo la empresa desarrolla un conjunto particular de recursos y capacidades para atender una producción terminada. Cuando una

empresa tiene un compromiso estratégico, encontrará fácil responder a una nueva competencia, si para ello necesita comprometer su compromiso anterior. Cuando esto sucede, la empresa puede tardar algún tiempo en responder con la imitación.

En este caso, la ventaja competitiva será relativamente duradera.

4) Dinamismo de la industria

Las industrias dinámicas normalmente mantienen tasa de innovaciones muy altas. En muchos casos, esto significa que los ciclos de vida de los productos se acortan y la ventaja competitiva se mantiene, por lo tanto, para un tiempo muy corto. En este caso, lo que sucede es que los competidores no copian sino que realizan sus propias innovaciones tratando de superar a la empresa líder. Por ejemplo, en la industria de los computadores, la empresa Dell, líder de la estrategia de bajos costos y venta directa a los consumidores, está teniendo problemas con Compaq y Gateway 2000, quienes también han establecido sus estrategias de bajo costo y ventas por correo.

Hay que reconocer que, en un entorno competitivo dinámico, la ventaja competitiva de una empresa representa la desventaja competitiva de otra. Esto implica que la posición competitiva depende de las acciones y reacciones de la competencia. Los competidores afectan la capacidad de mantener una estrategia determinada. En caso de que la competencia no actúe y responda estratégicamente, entonces la ventaja puede alargarse en el tiempo. Empero, si hay respuesta, como es lo normal, debe ajustarse la estrategia para contrarrestar los ataques.

La relatividad de la estrategia en entornos dinámicos ataca dos elementos de las estrategias genéricas y de la ventaja competitiva: el mantenimiento en el tiempo, y la sustentabilidad y la posición de los competidores en lo referente a sus respuestas. Los entornos dinámicos vulneran la capacidad gerencial porque la afectan, contrario a su modelo tradicional.

Las ventajas competitivas tienden a durar en el tiempo, pero no son eternas:

- Los beneficios extraordinarios tienen una vida media de diez años.

- Los líderes aparentemente fuertes suelen desarrollar graves debilidades.

Las dos principales formas de atacar a quien ya posee una ventaja competitiva son: imitar sus recursos o sustituirlos por otros.

Imitar los recursos del líder

- Es una opción que no garantiza el éxito.
- A menudo es necesario combinarla con volumen y tamaño.
- A veces la imitación funciona en nichos diferentes.
- Es una opción que siempre se puede recurrir.

Desarrollar recursos que sustituyan a los del líder

- Ofrecer una gama de nuevos atributos de los recursos.
- Aplicar técnicas innovadoras para obtener los atributos actuales.
- Actuar de modo que resulte difícil para el líder contratacar, o a terceros imitar nuestro recurso estratégico.

Inconvenientes:

- Hacen falta ideas y dinamismo de innovación.
- Las perturbaciones en el entorno –necesidades, clientes, proveedores, tecnología– dejan un intersticio para atacar a los líderes alterando su equilibrio entre recursos, estrategia y entorno.
- La clave consiste en interpretar los cambios mejor que los otros.
- Sacar provecho de ellos con rapidez.
- Adquirir nuevos recursos a buen precio.

En igualdad de condiciones, preferiremos recursos con aplicaciones más flexibles:

- Permiten seleccionar el uso más idóneo.
- Pueden aplicarse a otros usos.
- Son resistentes a los cambios en el entorno.

En la práctica, muchos recursos solo crean valor cuando se dan unas circunstancias muy concretas:

- Crear recursos de este tipo es más barato.
- Pocos competidores tienen ocasión de desarrollar estos recursos; se reduce la competencia.
- El compromiso y la anticipación exigen estrechamientos.
- Líderes que se acomodan y se vuelven perezosos.

6. LA FUERZA MOTRIZ O EL IMPULSO ESTRATÉGICO

La búsqueda de esta fuerza impulsadora es diferente según la empresa, y se identifica con:

- El producto o servicio.
- El cliente.
- La empresa y sus funciones.
- El competidor.
- La tecnología y el crecimiento.
- La mercadotecnia.
- El tamaño y el crecimiento.
- El rendimiento del capital invertido.

De esta manera, uno o dos elementos se constituyen en el factor crítico e impulsador de la estrategia:

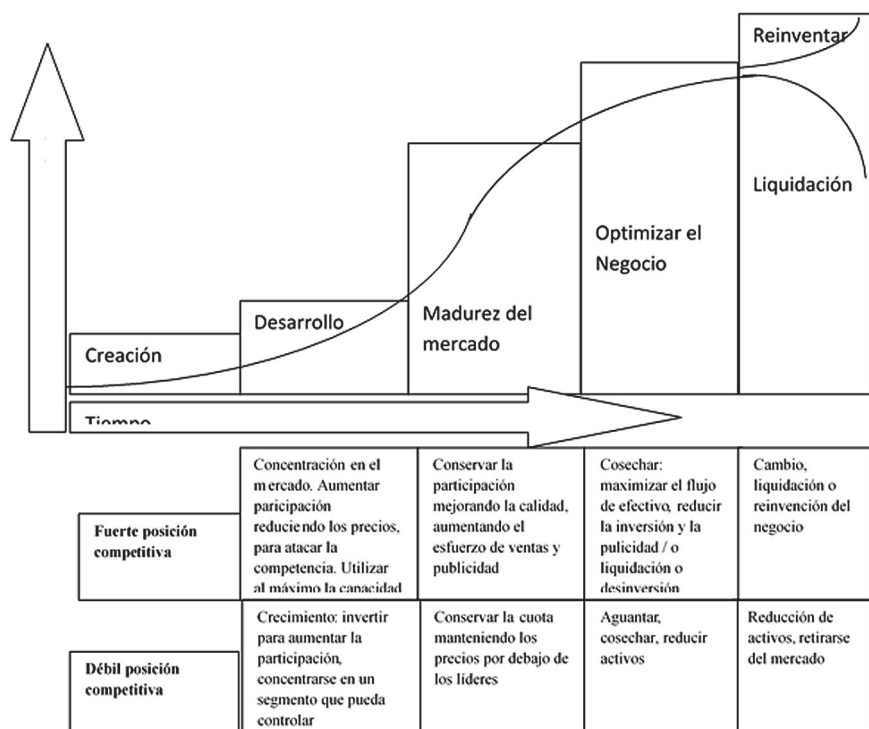
1) Impulso basado en el producto

La empresa impulsada por el producto se basa en una representación lineal entre los productos existentes y el futuro. Los productos no cambian en el tiempo y posiblemente tampoco en el futuro inmediato.

Cuadro 7.3 Estrategias basadas en el ciclo de vida del producto

Etapas	Desarrollo	Crecimiento	Optimización (Madurez)	Declinación
Producción	Producto básico	Oferta de extensiones, servicio y garantía	Diversificación, marcas y modelos	Descontinuar productos débiles
Precio	Alto	Penetración en el mercado, disminución	Igualado a la competencia o en disminución	Reducción de precio y estabilización a un nivel bajo
Distribución	Selectiva	Intensiva	Intensiva	Salida selectiva
Mercadotecnia	Intensa para crear posicionamiento	Maximizar participación en el mercado, promoción de marca	Maximizar utilidades. Defensa de la participación en el mercado	Reducir gastos y ordeñar la marca. Abandono de todo tipo de promoción
Tecnología	Rendimientos técnicos bajos, estrategia para controlar la tecnología. Investigación básica	Incremento potencial, aumento de rendimiento. Diseño. Fuerte énfasis tecnológico	Estabilización de uso, estabilización de los rendimientos técnicos	Límite técnico de la tecnología. Esfuerzo por relanzar
Posición competitiva	Monopolio o competencia monopolística	Competencia monopolística u oligopolio	Oligopolio con tendencia hacia la competencia perfecta	Tendencia hacia la competencia perfecta

Figura 7. 20 Figura ciclo del negocio /producto



2) Impulso basado en el cliente

La empresa impulsada por los clientes intenta satisfacer un rango de necesidades relacionadas que se derivan de la clase de cliente. La empresa puede responder con una variedad de productos no relacionados que se encuentran dirigidos al cliente. Sin embargo, cuando no puede llegar con eficacia a este por la competencia, debe realizar una distinción entre estos y concentrarse en aquellos más fácilmente accesibles. La empresa, por lo tanto, deberá segmentar el mercado, identificando uno o varios clientes dentro del mercado total, y concentrando sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades.

La segmentación se puede hacer por objetivos, dependiendo de las distintas formas en que los clientes utilizan el producto o servicio; por ejemplo, el café para tinto, para capuchino, café con leche, café con licor, etc. O bien por las diferencias de los clientes: raza, edad, profesión, religión, estado civil, etc. En general, deben

representar objetivos diferenciales de cada segmento que puedan reflejar en la forma en que la empresa puede atacar el mercado. Hay que considerar el comportamiento de los clientes al tomar la decisión de segmentación, ya que representan el grado de utilidad, imagen, calidad que estos pueden exigir a un determinado nivel de precio; la relación precio-cantidad es importante para los clientes sofisticados, mientras que el precio puede ser para el común.

El valor de un producto o servicio puede incluir desde aspectos intangibles, como atractivo, autosatisfacción, lujo, imagen de marca; hasta atributos tangibles, como rendimiento, duración, costos de uso, comodidad, valor de reventa, condiciones de pago, disponibilidad de partes y repuestos, ventajas de servicio de mantenimiento, etc.

Las prioridades de compra de los clientes pueden modificarse por las fuerzas del entorno. La dimensión sociopolítica, las disponibilidades de la moda y la aparición de otros productos son causas de la segmentación y de las estrategias.

3) Impulso basado en la empresa y sus funciones

Estas estrategias son de tipo funcional. Su propósito es del maximizar los puntos fuertes de la empresa en relación con la competencia, en áreas críticas para lograr el éxito en el sector.

Esta estrategia pretende satisfacer a los consumidores de la manera más eficiente desde el punto de vista de los costos. El factor favorable para lograr este objetivo es mantener a la empresa en una o varias funciones claves superiores a la competencia. Para que la empresa pueda liderar el mercado, no es necesario que domine estratégicamente todas las funciones. Si logra conseguir una ventaja decisiva en una, se podrá colocar al frente de la competencia.

El dinamismo de las funciones es diferente en las industrias. Por ejemplo, la clave en la industria de semiconductores radica en la capacidad de movilizarse con rapidez de un área de experiencia funcional a otra. Durante el ciclo de vida del producto, la empresa debe pasar por etapas sucesivas de dominio de una o varias funciones. La diferenciación comercial sobre la imagen, disponibilidad y distribución.

4) Impulso basado en el competidor

Este tipo de estrategias se puede basar en la diferenciación que puede concentrarse en cualquiera de las funciones. Sin embargo, preferencialmente se hace a través de precio, calidad y costo. La diferenciación puede ser de orden técnico o comercial. La diferenciación técnica se centra sobre el producto, su desempeño, precio y funcionalidad.

Cuadro 7.4 Estrategias basadas en el impulso del competidor

Áreas funcionales	Elemento de diferenciación	Medios
Técnica	Producto	Funcionalidad, precio, fabricación
	Ingeniería	Flexibilidad, optimización de procesos, precios competitivos
	Manufactura	Tecnología óptima, optimizar insumos, automatizar procesos, sustituir elementos, cambios en la línea de producción
Comercial	Producto	Disponibilidad, precio
	Fuerza de ventas	Densidad de la red, disciplina, capacitación, imagen, desempeño
	Servicio	Costo
Clientes	Relaciones con los clientes	Flexibilidad y adaptación continua, conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Cuando el área técnica y la comercial son difíciles de diferenciar, la imagen puede ser la única fuente positiva de diferenciación. Por otra parte, debido a la internacionalización de la economía y a la globalización, la imagen puede ser difícil de manejar en estas estrategias.

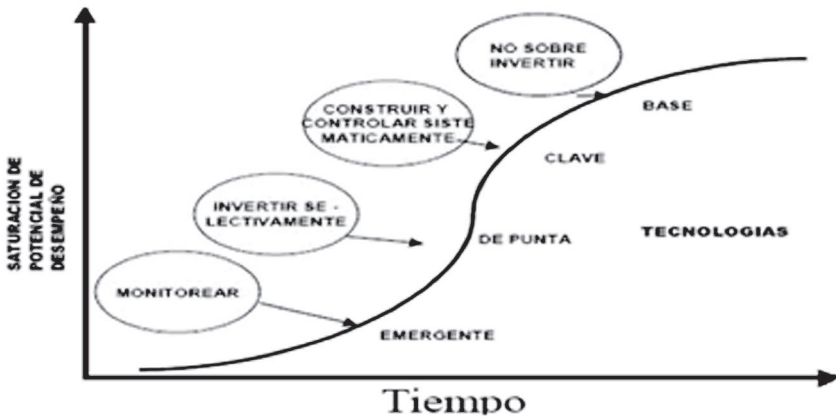
5) Impulso basado en la tecnología y el conocimiento

Las empresas que cuentan con una tecnología básica distintiva, con la habilidad de mejorar o adquirir nuevas tecnologías propias o complementarias, pueden desarrollar este tipo de estrategias. La empresa se involucra con una variedad de tecnologías derivadas y luego busca la aplicación de las mismas. Cuando encuentra aplicación, desarrolla una serie de productos, y mediante la tecnología los

hace diferenciados. La aparición de una nueva tecnología genera implicaciones estratégicas importantes, y da paso a cambios relevantes en el mercado; supera las barreras tradicionales y desajusta los posicionamientos competitivos de las empresas establecidas.

La fase temprana de una tecnología se caracteriza por una proliferación de innovaciones de producto. Alternativas de la competencia compiten para cubrir la demanda. La competitividad entre empresas se determina en función de la eficiencia del producto.

Figura 7.21 Diferenciación tecnológica en el tiempo



Fuente: Ortiz y Pedroza (2006)

La aparición de un diseño y tecnologías dominantes marcan el punto donde aparecen las innovaciones de proceso, empiezan a aparecer métodos normalizados de fabricación y el énfasis recae sobre productos ampliamente aceptados en el mercado.

Impulso basado en la innovación

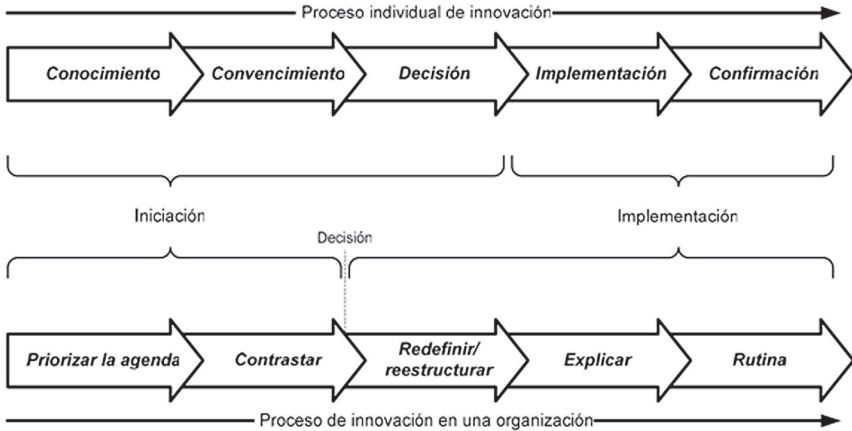
La innovación es la base de las estrategias basadas en la tecnología. Esta se puede desarrollar en el producto o en los procesos, cada uno de los cuales tiene su forma de desarrollo y sus etapas más propicias para maximizar en la estrategia.

La tasa de adopción se mide generalmente como el tiempo requerido por cierto porcentaje de miembros de un sistema social para adoptar una innovación. En cierto modo, esta tasa mide cuántos usuarios adoptan una innovación en un período determinado de tiempo, y se considera solo en relación a grupos sociales y no a individuos particulares o unidades de análisis (eso sería innovatividad). Se considera que la innovación se mueve lentamente a través de un grupo social en sus fases iniciales. Luego, a medida que el número de individuos (los adoptantes) experimenta la innovación, se incrementa la difusión de la nueva idea y la tasa de adopción crece de una manera más rápida.

Everett Rogers (2003) sugiere que el modelo de adopción individual recorre cinco fases:

- a. Conocimiento. El individuo adquiere conocimiento acerca de una innovación y es receptivo respecto a ella.
- b. Convencimiento. El potencial adoptador se informa, evalúa las características de la innovación y toma una actitud favorable o desfavorable hacia ella.
- c. Decisión. Sobre la base de la evaluación previa y, si fuera posible, una prueba de innovación se produce por parte del adoptador potencial (aceptar o rechazar).
- d. Implementación. Se pone en práctica la innovación. Implica una modificación de la manera de actuar del adoptador.
- e. Confirmación. Previa revisión y evaluación de los resultados de la decisión. Se trata de confirmar la decisión con un uso continuo o discontinuo de la innovación.

Figura 7.22 Proceso de decisión del modelo de Rogers



Fuente: Rogers (2003)

Categorías de los adoptadores

Según Rogers, es posible identificar cinco grupos que resultan en las diferentes etapas de la adopción de una innovación:

a) **Los innovadores o generadores (2,5%).** Son los primeros en utilizar la innovación dentro del sistema social. Se les caracteriza como aventureros, siempre deseosos de experimentar nuevas tecnologías.

b) **Los primeros adoptantes (13,5%).** Calificados como respetables, líderes en el negocio. Personifican el concepto de usar nuevas ideas con éxito y discreción. Adoptan la tecnología porque reconocen sus beneficios y no por la necesidad de tener referencias confiables. Son reconocidos en el negocio como líderes capaces de influenciar la conducta de otros.

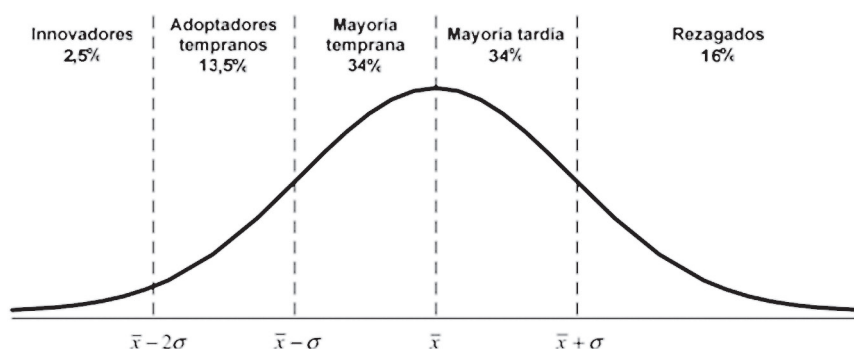
c) **La primera mayoría (34%).** Son los que deliberan antes de acoger totalmente una nueva idea. *Ni el último en abandonar lo viejo ni el primero en ensayar lo nuevo.* Requieren tener referencia de experiencias exitosas antes de adoptar la innovación.

d) **La mayoría tardía (34%).** Son los escépticos. Asumen un aire de desconfianza y cautela ante las innovaciones. Se sienten incómodos con la tecnología y les resulta indispensable la presión de sus congéneres para motivar la adopción.

e) **Los rezagados (16%).** Son los últimos en adoptar la innovación, o simplemente la rechazan. Aquí se incluyen, por lo tanto, los individuos que en su mayoría nunca llegan a adoptar. Son los tradicionales; su única referencia es el pasado y toman sus resoluciones con el criterio de lo que ha realizado la generación anterior.

El proceso de adopción a lo largo del tiempo sigue una gráfica de distribución normal o campana de Gauss, y el número acumulado de adoptadores sigue una curva en forma de S.

Figura 7.23 Curva de la adopción de la innovación de Rogers



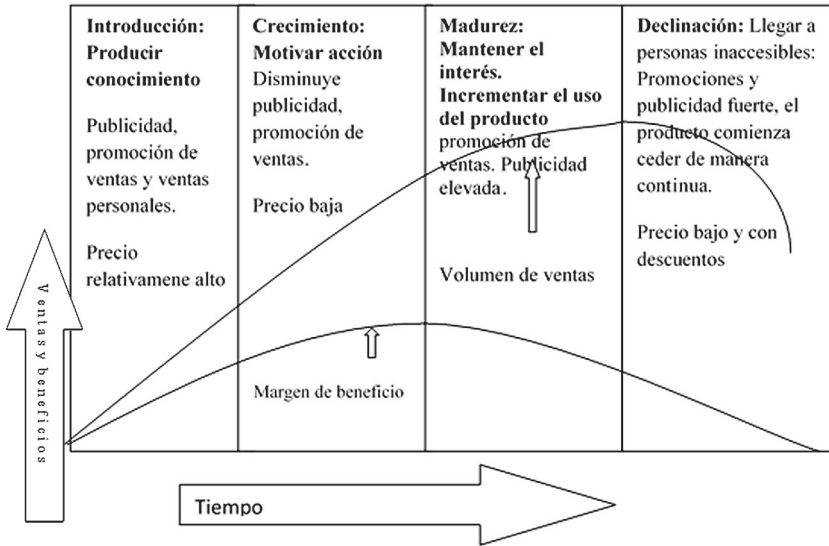
Fuente: Rogers (2003). Adaptación del autor

La variable innovatividad se divide en las cinco categorías de adoptadores a partir de la desviación estándar (σ) y del tiempo medio de adopción ($\bar{x}$). El modelo muestra que al principio muy pocos innovadores adoptan la innovación (2,5%); los adoptantes tempranos, que componen el 13,5%, un poco más tarde; la mayoría temprana, el 34%; la mayoría tardía el 34%; y, después de algún tiempo, finalmente los rezagados, que forman el 16%.

6) Impulso basado en la mercadotecnia

Estas estrategias hacen énfasis en el método de venta, en el método de distribución. Entre las empresas que han aplicado estas estrategias con éxito, está AVON, con su venta puerta a puerta, la cual la convirtió en líder de los cosméticos.

Figura 7.24 Impulso mercadotecnia



7) Impulso basado en el tamaño y el crecimiento

Las estrategias basadas en el tamaño persiguen fundamentalmente economías de escala, sus decisiones se orientan por el crecimiento y por su tamaño. La mayoría de las empresas se interesan por el crecimiento y, como tal, buscan las economías de escala. En la mayoría de los casos, este crecimiento también se orienta por la diversificación o por el tamaño, aun a costa de las ganancias.

8) Impulso basado en el rendimiento

El único criterio que aplican es ofrecer un producto o servicio que les permite obtener maximización de utilidades; su impulso, por tanto, será el rendimiento del capital invertido.

7. RESUMEN

La estrategia se desarrolla sobre la base de dos factores: uno proactivo, que tiene un carácter anticipatorio, prospectivo y otro gerencial, como respuesta a nuevas oportunidades generadas por los enfoques y acciones estratégicas del pasado.

La estrategia parte de varias opciones y elabora respuestas para los cambios del entorno; busca nuevas oportunidades y construye diferentes enfoques, para diferentes ocasiones y distintas funciones de la organización.

La estrategia no es fija, evoluciona en el tiempo, y la dirección debe revisar sus estrategias como respuesta a la continuidad del cambio, el cual se toma impredecible y difícil de planear de manera anticipada. Siempre hay algo nuevo a lo que tiene que reaccionar. Esta es la razón para que las iniciativas estratégicas sean novedosas y se perfeccionen las estrategias vigentes.

En la práctica, se puede entender como empresa competitiva cuando tiene ventaja competitiva sobre sus competidores; puede ser un proceso, equipo y maquinaria, acceso a materias primas, una característica del producto o la empresa, o cualquier otro aspecto que se relacione con la compra de insumos o materias primas, producción, distribución o mercadeo, y que no esté disponible a la competencia.

Por consiguiente, la ventaja competitiva será el dominio y control de un recurso, de una habilidad, de una característica que, de cierta manera, se puede decir que aísla a la empresa de la competencia durante un determinado tiempo y le permite aumentar su eficiencia. (Durante el tiempo que dure el mantenimiento de la ventaja). Son recursos únicos que la empresa posee y nadie más los tiene, al menos en la misma cantidad y calidad.

La búsqueda de una ventaja competitiva sustentable ha sido, durante muchos años, el centro del pensamiento estratégico. Empero, las ventajas logradas duran

cada vez menos, hasta que la competencia las iguala o las supera. El sostenimiento de una ventaja obtenida representa normalmente la fuente de la utilidad, se diseña para explotar los recursos disponibles, pero en la mayoría de los casos no busca nuevos recursos, nuevas ventajas y, en general, desarrollo.

8. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Estrategia
- La cultura estratégica
- Premisa del diseño estratégico
- La formulación de la estrategia
- Perfil estratégico
- Las dimensiones de la estrategia
- La ventaja competitiva
- La fuerza o impulso estratégico.

VIII

LA POLÍTICA DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

INTRODUCCIÓN

Las vías de desarrollo estratégico que se pueden utilizar son tan amplias como amplio es el ámbito de los negocios; cada vez que se está realizando una acción, buscando el logro de determinados objetivos, se está gestando una estrategia.

La elección estratégica es el núcleo de la discusión del futuro de una organización y la manera de responder a los cambios del entorno. Las organizaciones están en continua adaptación, por lo que el mayor problema de la política empresarial es la capacidad de encontrar esta adaptación, lo cual determina una incapacidad común de identificar la variedad de opciones estratégicas.

En el mundo se han tratado de seguir diferentes enfoques para desarrollar la estrategia competitiva. Los gerentes adaptan la estrategia a las características del entorno, situación en la que se pueden identificar muchas variaciones. Es posible decir que hay tantas estrategias como empresas que tratan de enfrentar la competencia. Sin embargo, en la academia se ha reducido a un grupo muy identificado de estrategias, que han sido determinadas y clasificadas por diferentes autores de la Administración. En este capítulo se describirán estos diferentes tipos básicos de estrategias competitivas.

1. TIPOLOGÍAS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

El enfoque de tipologías o configuraciones estratégicas es el más ampliamente aceptado. Dicho enfoque considera cada estrategia según un modelo propio de características relevantes. De esta forma, se reduce el enorme número de variables que demandan la atención de los directivos a un conjunto de factores con un alto grado de aspectos coincidentes. Como resultado, se conseguirá mejorar el control y la coordinación hacia objetivos comunes, de manera que se disminuye la aleatoriedad en la acción estratégica, que en muchos casos proviene de cuestiones relacionadas con la personalidad del directivo (Gómez Suárez, 1997).

Miles y Snow (1978) se basan en tres grandes hipótesis. La primera de ellas es que las organizaciones con éxito desarrollan a lo largo del tiempo una adaptación sistemática al entorno. Con esta premisa, se destaca el “ciclo adaptativo” como la representación de “una filosofía general de comportamiento organizativo” (Miles y Snow, 1978, p. 27).

La segunda premisa es que existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria. El descubrimiento de estos patrones de comportamiento se realizó basándose en diversos trabajos de campo y de investigación, cubriendo distintos tipos organizacionales. Fue así como encontraron algo común en el transcurso de la vida de las distintas empresas: la existencia de un “ciclo de adaptación” que debería ser el objetivo principal de la organización. A su vez, desarrollaron una tipología de “estrategias de adaptación”, que tenía que ver con los mecanismos distintivos que desarrollan las organizaciones en el proceso de adaptarse a su contexto.

La tercera premisa de esta tipología se refiere al resultado obtenido con cada estrategia. De este modo, Miles y Snow (1978) afirman que si los comportamientos prospector, defensivo y analizador se implantan en la organización adecuadamente, llevarán a un resultado efectivo.

- a. **Prospectivas** (*prospectors*). Orientadas a la exploración y búsqueda de nuevas y mejores oportunidades. Se caracterizan por tener casi siempre en su cabeza (en realidad es en su mente) un escenario *preferido*, por encima de su escenario *actual*. Prefieren centrarse en hacer las cosas *correctas* más que en hacer *bien* las cosas. Disfrutan los riesgos y las innovaciones en relación con el contexto, buscando anticiparse a las necesidades del cliente o incluso a crear esas necesidades en los mismos. Disfrutan privilegiar la gerencia y dirección comercial, de marketing y de desarrollo de nuevos productos y servicios, agrandando los productos y servicios que tienen. Más que ir en profundidad con los clientes actuales, y con los productos y servicios actuales, se orientan a ampliar el *coto de caza* y el número de clientes. La organización realiza cambios en los productos, servicios y mercados con relativa frecuencia. En consecuencia, intenta ser la primera en desarrollar nuevos productos y servicios. La organización responde rápidamente a las primeras señales del mercado sobre nuevas necesidades y oportunidades.
- a. **Defensivas** (*defenders*). Las organizaciones *defenders* privilegian concentrarse en los problemas de ingeniería. Por lo general, eligen voluntariamente renunciar a un mercado más amplio y de mayor alcance, y se concentran mayormente en la profundidad. Buscan posicionarse en un mercado estable, conocido, y más bien reducido, donde el volumen es limitado y en muchas ocasiones puede parecer como que dejan pasar las oportunidades. Son expertos en sus productos y servicios, y se concentran, como consecuencia de ello, en planeamiento y control de la producción, control de calidad, abastecimiento de materiales, materias primas y productos terminados, control de inventario, y parte del proceso de distribución. Son adeptos a crecer con una práctica de *buffering* muy conocida, a través de la integración vertical con otras empresas. La organización ocupa un nicho o segmento que ofrece un conjunto relativamente estable de productos y servicios para un mercado relativamente estable. Generalmente, la empresa no está en la vanguardia del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tiende a ignorar los cambios que no impactan directamente sobre su presente campo de actuación.

- a. **Analizadoras** (*analyzers*). Tienen tanto las fuerzas como las debilidades de las prospectivas y también de las defensivas. Se esfuerzan por equilibrar el riesgo con la maximización de utilidades. En cuanto al mercado y el contexto, presentan un problema dentro de la organización misma, ya que se han de crear unidades con orientaciones duales para atender estas exigencias duales. Cuentan con centralización en muchas áreas y con descentralización en otras. Existen diferencias entre lo que los participantes organizacionales consideran como justa paga. Mantienen una base relativamente estable de productos, servicios y mercados, mientras que, al mismo tiempo, desarrollan de forma relativa nuevos productos, servicios y mercados. En raras ocasiones son las primeras en ofrecer nuevos productos. Muchas veces intentan imitar la prospectiva.

- a. **Reactivas**. Esta última no tiene estrategias de defensa, ni de prospección, ni de carácter analítico. Lo que les queda es reaccionar ante las situaciones y contingencias que suceden en el contexto, lo que por supuesto hacen para sobrevivir, pero esto no es suficiente. En tiempos donde las tres etapas a que hace mención Alvin Toffler cada vez se acortan más y más, el ciclo de novedad-diversidad-transitoriedad se reduce en el tiempo; las reacciones son ridículas porque incluso reaccionan a lo que no está sucediendo. Están fuera de tiempo. La organización no presenta una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así es que su conducta es impredecible e inestable.

Por su parte, Porter (1980) generó su clasificación atendiendo a la ventaja competitiva perseguida y al ámbito de consecución de la misma:

- a. **Diferenciación**. Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado; lo que se quiere es conseguir que este acepte un producto o servicio superior a la competencia, tenga más demanda, igualdad o mayor precio.

- a. **Líder en costos.** Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo en costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permita alcanzar un volumen de ventas y un crecimiento de la cuota de mercado rentable.

- a. **Enfoque: costos y diferenciación.** Las mismas estrategias de diferenciación y costes pero con objetivo a un segmento o nicho de mercado y no al mercado total.

Miller (1987) trató de integrar a Miles y Snow y a Porter, considerando la utilización por parte de la empresa de cuatro dimensiones básicas. Contribuye, de forma significativa, a definir la estrategia que la misma sigue, a la vez que ayuda a relacionar dicha estrategia con su estructura más apropiada. Estas cuatro dimensiones básicas son: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control del coste.

- a. **Diferenciación en innovación.** Es la diferenciación basada en la introducción de nuevos productos o servicios que se consideran de gran importancia y transcendencia. El objetivo estriba en comprender y dirigir más productos, tipos de clientes, tecnologías y mercados.

- a. **Diferenciación en marketing.** La empresa busca la diferenciación y se quiere conseguir la fidelidad o lealtad del cliente encontrando una necesidad concreta, lo cual no significa que la empresa esté consiguiendo una calidad más alta. La empresa trata de crear una imagen favorable para su producto a través de la publicidad, la segmentación del mercado y un precio de prestigio.

- a. **Amplitud.** Se refiere al alcance de mercado que el negocio atiende en cuanto a variedad de clientes, amplitud geográfica o número de productos,

por lo que el objetivo es seleccionar la gama correcta de productos, servicios, clientes y territorio.

- a. **Control de costos.** Empresas que tienen la posibilidad para controlar costes, de manera que evitan gastos innecesarios en innovación o marketing, y bajan los precios para vender su producto básico. El objetivo consiste en producir productos estandarizados de manera eficiente.

La tipología planteada surge de la crítica que este realiza a las estrategias genéricas de Porter, las cuales están más orientadas al análisis del entorno y contemplan escasamente el conjunto de recursos que son base para definir el dominio de mercado que se persigue. Mintzberg (1988) separó focalización de diferenciación y liderazgo en costes, argumentando que la primera define el ámbito del mercado mientras que las otras dos estrategias de Porter reflejan la manera en que compete la empresa en ese mercado. También argumentó que tener un liderazgo en costos basado en la estrategia de minimización de costos no proporciona una ventaja competitiva por sí misma. Por tanto, señala que el liderazgo en costos viene a ser como una diferenciación en precio.

En concordancia con lo anterior, Mintzberg divide sus estrategias en cinco dimensiones de diferenciación y en la estrategia de indiferenciación:

- a. Indiferenciación. Aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación, o que copian intencionadamente a sus competidores.
- b. Diferenciación en imagen. Permite a la empresa alcanzar, mediante la publicidad, la lealtad de sus clientes.
- c. Diferenciación en calidad. Altas prestaciones de sus productos.
- d. Diferenciación en diseño. Exige a la empresa un énfasis en I+D de nuevos productos.

- e. Diferenciación en precio. Es viable solo a través de la consecución de costes bajos.
- f. Diferenciación en soporte. La empresa crea un grupo de productos complementarios a los principales, con el fin de ofrecer una atención a sus clientes más amplia.

Kotler (1992) señala que es necesario desarrollar una estrategia con base en evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado; las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista:

- a. **Estrategia de líder.** Es aquella que ocupa la posición determinante, y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas competidoras se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia, con una posición dominante con una cuota de mercado superior al resto de competidores. Obviamente, la estrategia más natural es desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. El líder siempre defenderá su posición, para lo cual puede utilizar diferentes estrategias: defensivas u ofensivas. Esta estrategia es adoptada por empresas innovadoras que, una vez abierto el mercado, se ven atacadas por competidores imitadores.
- b. **Estrategias de retador.** Las estrategias del retador, por su parte, son estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder. Esta estrategia es utilizada por las empresas que ocupan un segundo o tercer lugar en participación en el mercado. Para conseguir esto, se pueden

realizar estrategias agresivas, pero primero se deben conocer los recursos y capacidades de que se disponen, en relación con la empresa líder, para elegir la estrategia más adecuada. Kotler (1992) señala que básicamente son tres los tipos de empresa a las que puede atacar un retador:

- Pueden atacar al líder del mercado.
 - Pueden atacar a otras empresas del mismo tamaño que no estén atendiendo bien al mercado y tengan problemas de financiación.
 - Pueden atacar a pequeñas empresas locales y regionales que no estén atendiendo al mercado y tengan problemas de financiación.
- c. **Estrategias del seguidor.** Estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido del mercado. Es una estrategia desarrollada, a través de un comportamiento de adaptación al líder, por un competidor con una baja cuota de mercado. Busca y se concentra en los segmentos en los que tiene una mejor posición, y se especializa en estos para conseguir aumentar la rentabilidad reduciendo la diversificación. En esta estrategia la mayoría de empresas no tratan de arrebatar clientela a la competencia, sino de presentar ofertas similares, normalmente copiando las del líder y dando lugar a gran estabilidad en las cuotas de mercado. Esto se puede resumir en tres importantes principios:
- Comportamiento adaptativo al líder.
 - Coexistencia pacífica.
 - No represalias del líder.
- d. **Estrategias de especialista.** Se enfoca en determinados nichos en lugar de atender a todo el mercado. Incluso se enfocan a segmentos amplios, buscando segmentos dentro de los estos (llamados nichos). Este fenómeno, la mayoría de veces, se da en pequeñas empresas con escasez de

recursos, aunque las unidades de negocio de grandes empresas han seguido también esta estrategia. Lo principal es que empresas con pequeñas cuotas de mercado pueden llegar a ser altamente rentables a través de la política de nichos.

La ventaja del especialista procede de su capacidad para satisfacer de forma única las necesidades de ese segmento específico. Las características necesarias para que un nicho de mercado sea atractivo son:

- Que sea suficientemente grande y con poder adquisitivo para ser rentable.
- Que tenga potencial de crecimiento.
- El nicho debe ser poco atractivo para los competidores principales.
- Los recursos y capacidades de la empresa deben ajustarse a las exigencias del segmento.
- La empresa debe poder defenderse de los ataques que realicen sus competidores a través de la consolidación de las preferencias hacia sus productos.

Examinando de forma exhaustiva la literatura sobre tipologías de estrategias competitivas, hallamos similitudes y paralelismos notables entre la estrategia de diferenciación de Porter, y la dimensión de diferenciación en innovación y la diferenciación en marketing de Miller; así como con la estrategia prospectora de Miles y Snow, y las de diferenciación de Mintzberg. La estrategia de liderazgo en costos propuesta por Porter corresponde con la dimensión control de costos de Miller, y a su vez con la estrategia defensora de Miles y Snow. La estrategia de enfoque de Porter, por su parte, se relaciona con la defensiva de Miles y Snow, la amplitud de Miller y el especialista de Kotler.

Dentro de las tipologías siempre se da la existencia de un tipo o categoría residual que generalmente se define de forma negativa, es decir, la “reactiva” en Miles y

Snow, o “en el medio” de Porter. Esta categoría residual permite la consideración de los casos que no se ajustan a los tipos ideales definidos. Es importante, cuando se analicen los resultados, tener presente la diferencia cualitativa entre el tipo residual y los otros tipos definidos.

Han sido muy pocos los autores que han intentado integrar distintas taxonomías. Segev (1989) llegó al establecimiento de una tipología de comportamientos estratégicos genéricos en grandes empresas, basándose en dimensiones de las estrategias de Mintzberg (1973) y en las de Miles y Snow (1978), y en un trabajo posterior realizó una comparación de los patrones de Miles y Snow (1978) y los de Porter (1980), pero sin llegar a una clasificación estable.

2. LA ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Es de suma importancia que las empresas puedan identificar la estrategia o conjunto de estrategias más eficaces para competir eficientemente. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por las empresas. Si se pretende lograr un promedio por encima de las demás, la empresa debe tener muy claro cuál es su estrategia de negocio y a qué segmento dirigirá su oferta. No todos los sectores industriales ofrecen las mismas oportunidades; de ahí la importancia de poder tomar en cuenta todos los elementos estratégicos básicos para poder establecer una estrategia coherente y alcanzable.

Todas las empresas tienen características, recursos y capacidades diferentes, por lo que no podrá haber una coincidencia total. Sin embargo, las tipologías permiten crear una teoría que guía a las empresas en la definición de la estrategia.

Es una realidad, entonces, la importancia de elegir una buena estrategia competitiva que pueda dirigir a la empresa hacia el éxito. Claro está que esto no es suficiente para lograrlo, porque dependerá además de una serie de factores estratégicos bien coordinados por una buena política empresarial.

Figura: 8.1 La selección de la estrategia y la política empresarial

Fuente: Alain Martel et Muhittin Oran tome 2, Publi Elais, Canadá 1995, elaboración propia

2.1 Las formas de competir para sobrevivir

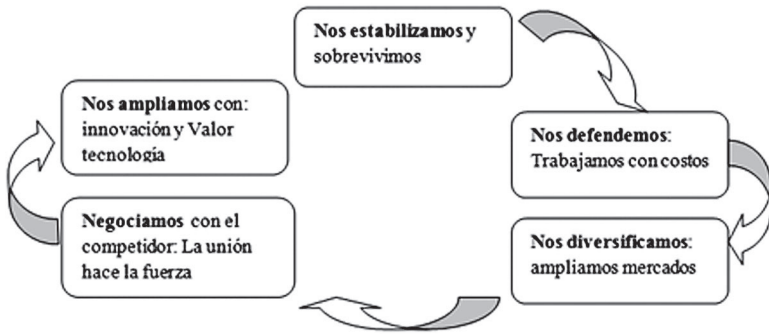
La globalización, desregularización y la tecnología también están cambiando la naturaleza de los métodos de administración. Las empresas deben afrontar tendencias revolucionarias, como los cambios tecnológicos acelerados y, en los productos, la competencia global, la desregularización, los cambios demográficos y la inclinación hacia una sociedad de servicios y hacia la era de la información. En este contexto, las compañías se vuelven muy competitivas o, de lo contrario, mueren.

Estrategias de estabilidad y supervivencia

Estas estrategias son de naturaleza defensiva. La empresa, como resultado de una serie de circunstancias, puede ver frenadas o reducidas sus ventas, e incluso ver desaparecer sus beneficios. Ante tal hecho, se debe plantear una estrategia mediante la cual logre reconducir la actividad de la empresa hacia el inicio de una nueva etapa de crecimiento.

La distinción entre estrategias de estabilidad y supervivencia viene dada por la situación en que la empresa se encuentra; es solo una cuestión de grado.

Figura 8.2 Cómo competir



Fuente: Elaboración propia

- **Estrategia de saneamiento.** Persigue esencialmente frenar el declive de las ventas y beneficios de la empresa, y es válida cuando esta se encuentra en la fase de inestabilidad. Mediante esta estrategia se pretende estimular a la empresa para que se sitúe en condiciones de reanudar el crecimiento. Puede implicar: sustitución de la gerencia, supresión de activos, estricta reducción de costos, reubicación de la empresa en mercados nuevos y/o tradicionales.
- **Estrategia de cosecha.** Es útil cuando la situación de la empresa es relativamente buena, a pesar de tener una disminución de la cifra de negocios, por si llegara a niveles negativos y a situación de insolvencia. Consiste en reducir costos y generar cash-flow. También se entiende por reducir las inversiones y los gastos necesarios para el desarrollo e incluso mantenimiento de ciertas actividades o negocios a más o menos medio plazo, pero no las necesidades a corto plazo, con lo que se pretende, durante determinado tiempo, incrementar los márgenes. Los recursos generados se emplearán para propiciar el crecimiento de otras actividades de la empresa.

- **Estrategia de desinversión.** Consiste en la venta o liquidación de ciertas actividades o partes de la empresa, con lo que se disminuyen costos, se corrigen los resultados, se obtienen recursos financieros con los que hacer frente a deudas y, si es posible, se realizan nuevas inversiones mediante las cuales se logre un aumento de la eficiencia. Se aplican en fases de crisis o insolvencia.
- **Estrategia de alianzas estratégicas.** Asociarse con empresas competidoras o potencialmente competidoras, que prefieren llevar a cabo un proyecto o actividad específica mediante la coordinación de las capacidades, medios y recursos necesarios, en lugar de competir, fusionarse entre ellas, o proceder a cesiones o liquidaciones.
- **Estrategia descubrir mercados nuevos a través de la innovación y valor.** Las empresas, al estar enfrascadas en las mismas estrategias de solo competidor, al bajar su demanda y su crecimiento, se dan cuenta de que necesitan innovar para poder crecer y encontrar un nuevo mercado. Al ya no ser irrelevante la competencia, se crean nuevos factores que benefician, y los clientes los vean con más valor, al crear la estrategia y siguiendo los pasos de crear un mercado único, hacer irrelevante la competencia, crear y atrapar nueva demanda, romper reglas y alinear al resto de la organización con su elección estratégica: diferenciación y bajo costo.

3. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Porter (1985) define la estrategia competitiva como aquella que supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.

La estrategia competitiva implica posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores. A su vez, el objetivo de cualquier estrategia genérica es “crear valor para los compradores” (Porter, 1985, p. 36).

Según Porter (1980), los dos tipos básicos de ventaja competitiva –costos bajos y diferenciación–, combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarla, llevan a tres posibles estrategias genéricas mediante las cuales se busca lograr un desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes: enfoque de costo y enfoque de diferenciación. Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamentalmente diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja con el panorama del objetivo estratégico en el cual se llevará esta a cabo.

Las estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costo o diferenciación en un segmento estrecho.

3.1 Liderazgo de costos

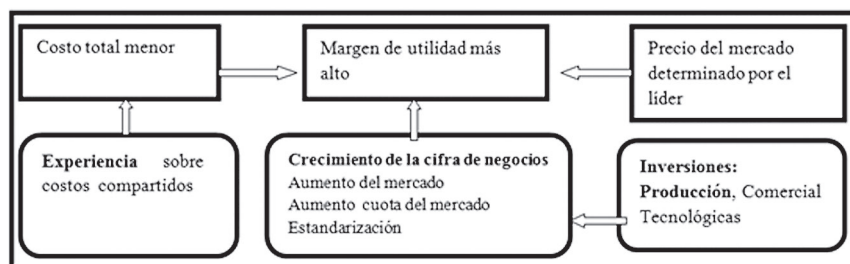
La hipótesis de la estrategia de costos reside en la capacidad de producir y vender un producto soportado por costos más bajos que la competencia. La empresa busca un costo acumulado inferior al de sus competidores. Al lograrlo, tendrá una mayor cuota del mercado.

Los principales requerimientos de esa estrategia son:

- Que el precio sea el factor clave de la competencia.
- Una inversión generalmente alta para asegurar la eficiencia en todos los procesos.
- Poder lograr una elevada cuota de mercado.

Es una estrategia a seguir en mercados muy atomizados (muchos competidores con pequeñas cuotas).

Figura 8.3 Lógica de la Estrategia de costos



Fuente: Elaboración propia

Diez directrices de costos determinan el comportamiento de las actividades de valor (Porter, 1987):

- a. **Economías o deseconomías de escala.** Las economías surgen de la capacidad de desempeñar las actividades en forma diferente y más eficiente a mayor volumen, o de la capacidad de amortizar el costo de intangibles con un mayor volumen de ventas. Las economías pueden ser el resultado de la operación real de una actividad a mayor escala, así como aumentos menos proporcionales en la infraestructura o gastos generales necesarios para apoyar la actividad mientras crece.
- b. **Aprendizaje.** El costo de una actividad se encuentra afectado en el tiempo debido a que aumenta su eficacia. Por ejemplo, cambios en la distribución, mejoras en la mano de obra, modificaciones en el diseño, etc. La tasa de aprendizaje varía entre las actividades porque cada una ofrece diferentes posibilidades para las mejoras en este. El aprendizaje, con frecuencia, es la acumulación de pequeñas mejoras en lugar de rupturas importantes.
- c. **Utilización de la capacidad.** La capacidad se encuentra asociada a los costos fijos, los cuales pueden crear un castigo por subutilización. La razón de costo fijo a variable indica la sensibilidad de una actividad de valor con respecto al uso.

- d. **Eslabones.** El costo de una actividad de valor se verá afectado por cómo se desarrollan otras actividades. Los eslabones crean la oportunidad de bajar el costo total del conjunto, debido a que los eslabones son sutiles y requieren optimización conjunta a coordinación de actividades a través de las líneas. Es importante identificar los eslabones que tienen o podrían tener un impacto en el costo de desempeño de la actividad. Los eslabones tienen la oportunidad de reducción de costos a través de dos mecanismos: coordinación y optimización. Una mejor coordinación entre las actividades de abastecimiento y ensamblaje puede reducir la necesidad de inventarios.
- e. **Interrelaciones.** La manera más fácil de interrelacionar las actividades para reducir costos es la de actividades compartidas con unidades estratégicas de negocios. Al compartir la actividad de valor, aumenta el desempeño de la actividad y reduce el costo de la unidad, así como el costo de la actividad sensible a las economías de escala o aprendizaje.
- f. **Integración.** La integración, especialmente la vertical, puede influir en los costos. Cada actividad emplea o podría emplear insumos comprados, lo que implica elecciones de interacción explícita o implícita. La negociación puede reducir el costo de varias formas: en el mercado, en los abastecimientos, en el transporte. Sin embargo, la integración puede aumentar el costo ya que crea inflexibilidad y trae a la empresa actividades que los proveedores pueden desempeñar de manera más económica. Esto disminuye la eficiencia en tanto que la relación con la unidad proveedor está cautiva, y esto aumenta las barreras de salida.
- g. **Tiempo.** El tiempo permite obtener ventaja en tanto que es el primero en realizar los movimientos al emprender una estrategia en particular. Esto está determinado por el aprovechamiento de las oportunidades del entorno.
- h. **Políticas discrecionales.** El costo de una actividad de valor siempre estará afectado por las elecciones de políticas que haga una empresa, muy independientemente de otras directrices del costo. Algunas de ellas tienen mayor o menor impacto en el costo e incluyen:

- Configuración del producto, desempeño y características.
- Mezcla, hay variedad de productos ofrecidos.
- Nivel del servicio proporcionado.
- Políticas de recursos humanos.
- Procedimientos para programar producción, mantenimiento.

Aunque las elecciones de políticas siempre juegan un papel independiente en la determinación del costo de las actividades de valor, también afectan o son afectadas otras guías de costos. Sin embargo, muchas empresas no reconocen el grado en que la elección de las políticas implícitas o explícitas afecta el costo.

- Ubicación.** La ubicación geográfica de la actividad de valor afecta su costo, como también la de las otras actividades. Esto lo hace de varias maneras; costos de mano de obra, administración, materias primas, energía. La ubicación de las instalaciones con respecto a unas actividades afecta los costos de traspaso, inventarios, transportes, coordinación. Con frecuencia, se puede reducir el costo a través de la relocalización de las actividades de valor o estableciendo patrones nuevos de ubicación.
- Factores institucionales.** Las relaciones gubernamentales, institucionales, grupos de presión, sindicatos, incentivos financieros, etc. pueden actuar sobre los costos. Las variaciones en el poder institucional pueden favorecer a la empresa de manera positiva o negativa.

Implicaciones estratégicas del efecto de experiencia

Si analizamos la producción industrial de bienes estandarizados vemos que el costo de producción baja a medida que se agrega experiencia. Esto significa, entonces, que aumenta el volumen acumulado producido. A partir de este análisis,

se formuló la ley de la experiencia, que dice: el costo unitario del valor agregado de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes, disminuye en un porcentaje constante a cada duplicación de la experiencia. La idea básica es que la reducción uniforme de los costos, a medida que se incrementa la cantidad producida, se centra en los costos de mano de obra directa y en el mejor aprovechamiento de esta para los otros recursos. Para que el efecto de la experiencia se pueda medir, debe ser eliminado el efecto de la inflación.

El efecto de la experiencia es el resultado de tres elementos o realidades (Bueno Campos, 1996):

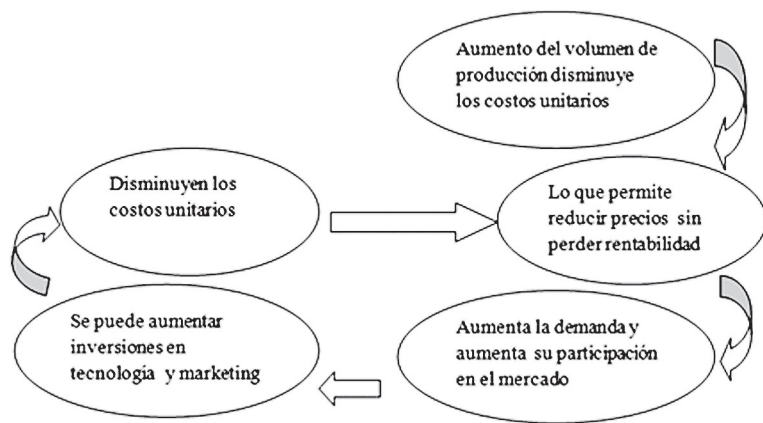
- a. El efecto de la economía de escala, que expresa la reducción de costos consecuencia de la acumulación de unidades producidas o incrementos del tamaño del lote productivo.
- b. El fenómeno de aprendizaje, que se provoca por la repetición de los procesos productivos o por la adquisición de conocimientos técnicos o *know how*.
- c. El papel de la innovación. Esta representa una ruptura en la evolución del coste de una función dada, lograda por la sustitución o rediseño de un producto por otro, que tiene una función idéntica pero es de inferior costo. A cada rediseño del producto le corresponde una reducción de costo suficientemente significativa.

Cuando una empresa tiene un efecto de experiencia importante, la estrategia natural consiste en adquirir la experiencia más importante, a fin de beneficiarse de los costos más bajos. Para esto buscará tener mayor producción y, por tanto, una cuota de mercado más importante. Por esta razón, estas estrategias se conocen también como de volumen.

Las empresas que conocen este efecto de manera importante tienen dos opciones: en primer lugar, asegurarse de que, a medida que su volumen de producción crece, sus costos disminuyan a un ritmo correspondiente a la curva de experiencia del

negocio. En segundo lugar, asegurar una cuota del mercadeo en su área de negocio, de manera que tengan una producción acumulada lo más importante posible, la experiencia más fuerte y, en consecuencia, los costos más bajos.

Figura 8.4 La hipótesis de la curva de la experiencia



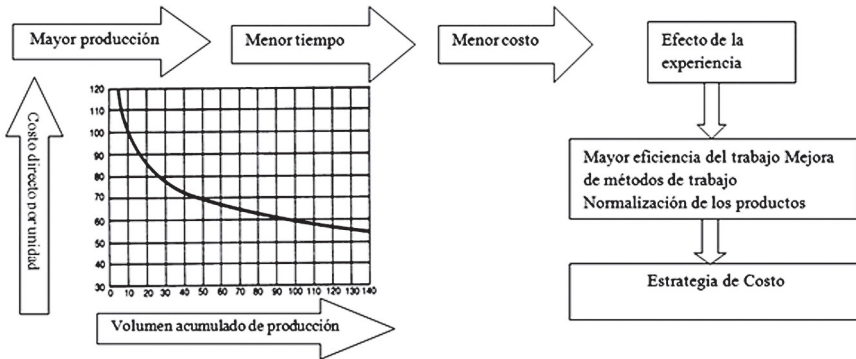
Fuente: Elaboración propia

Características de la curva de experiencia

Los efectos de la experiencia se distribuyen en una curva que muestra lo que le cuesta a una empresa en particular producir cada unidad, en función del número total de unidades que esta ha generado hasta esa fecha. Esta curva muestra dos importantes propiedades: la primera es que la curva desciende mostrando que los costos unitarios disminuyen en función de la experiencia acumulada; y la segunda muestra que los costos descienden más lentamente que la experiencia acumulada. Ello se debe a que, a medida que una categoría de productos madura, se hace cada vez más difícil lograr reducciones importantes en los costos. Por un lado, es más difícil duplicar las ventas de un producto maduro que duplicarlas en el caso de un nuevo producto o servicio; y, por otro lado, es más difícil encontrar nuevos puntos o aspectos de mejoramiento en un producto.

La curva desciende de izquierda a derecha, lo cual significa que la experiencia hace descender los costos a medida que aumenta la producción. Los costos disminuyen en forma más lenta que la experiencia acumulada, y esto se debe a que, a medida que pasa el tiempo y maduran los productos, se vuelve más difícil la reducción de costos.

Figura 8.5 Curva de la experiencia



Fuente: Elaboración propia

La experiencia acumulada se puede mejorar en las empresas si se sigue la estrategia de mejora continua, lo cual les va a permitir adquirir el liderazgo en su sector. Se debe fomentar el aprendizaje y la acumulación de experiencia, para lo cual es necesario convertir a sus empresas en aprendizaje rápido y flexible; que no solo aprendan y sean competitivas, sino que sean capaces de mantener el liderazgo revaluando sus objetivos y la forma de alcanzarlos, y puedan cambiarlos en función al entorno.

Los efectos de la experiencia y los efectos del aprendizaje

La curva de aprendizaje se fundamenta en la noción de que, a medida que un trabajador aprende cómo realizar mejor y más rápido su trabajo, mejora su productividad. La curva del aprendizaje es parte de los efectos de la experiencia, pero esta última prevé otros factores causales del incremento de la productividad, como lo son la especialización del trabajo, los inventos y mejoras en los equipos y procesos,

la utilización de nuevos materiales, el proceso de estandarización de insumos y el rediseño de los productos.

La curva de aprendizaje se refiere a los avances que se producen en la productividad de los trabajadores; ellos aprenden a hacer su trabajo con mayor eficiencia. De acuerdo a la Ley de Wright ³⁴, “para cualquier operación que se repita, el tiempo medio necesario para la operación disminuirá en una fracción fija conforme se duplique el número de repeticiones”. Los ingenieros industriales, de recursos humanos, y otros profesionales interesados en el estudio de la conducta personal, reconocen que el aprendizaje depende del tiempo. Se necesitan horas para dominar aun la más simple operación. Trabajos más complicados pueden tomar días e incluso semanas antes de que el operario pueda adquirir cualidades físicas y mentales coordinadas que le permitan pasar de un elemento a otro sin titubeo o retraso.

La curva de aprendizaje es, literalmente, un registro gráfico de las mejoras que se producen en los costos a medida que los productores ganan experiencia y aumenta el número total de unidades producidas. Es una línea que muestra la relación existente entre el tiempo (o costo) de producción por unidad y el número de unidades de producción consecutivas.

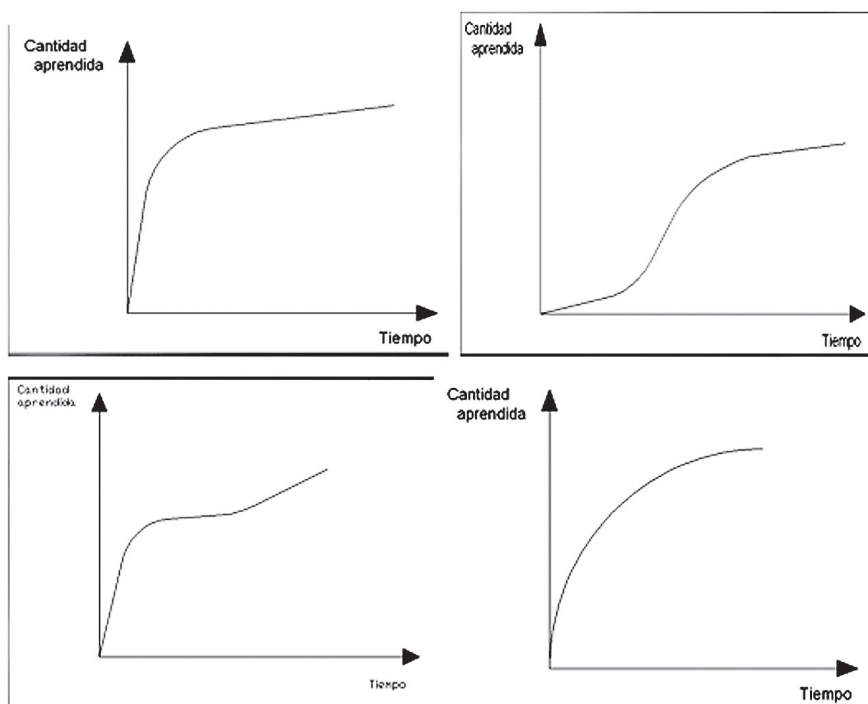
La teoría de curvas de aprendizaje se basa en tres suposiciones: el tiempo necesario para completar una tarea o unidad de producto será menor cada vez que se realice la tarea; la tasa de disminución del tiempo por unidad será cada vez menor; y la reducción en tiempo seguirá un patrón previsible.

La curva de aprendizaje es una herramienta de previsión bien aplicada que nos permite:

- Mayor participación en el mercado.
- Disminución de costos.
- Mejora continua.

34 En 1936, Theodore Paul Wright describe el efecto del aprendizaje en los costos de producción en la industria aeronáutica y propone un modelo matemático de la curva de aprendizaje.

Figura 8.6 Diferentes tipos de curva de aprendizaje



Peligros de las estrategias de costo

Las empresas que compiten con costo deben conocer que esta opción exige la movilización de considerables recursos. El aumento de producción implica disponer de los recursos necesarios para financiar a la vez las nuevas inversiones y el crecimiento de la necesidad en capital y trabajo, así como una infraestructura de gran importancia y eficiencia (Strategor, 1995).

Los principales peligros se concentran en los siguientes aspectos:

- **Copia de la curva de experiencia.** Se puede lograr una disminución de los costos mediante copia, e incorporando las mejoras realizadas a sus productos, de manera que se obtenga una disminución de sus costos. La disminución de costos en un negocio puede tender en gran parte a

la utilización de materias primas, equipos y maquinaria con la mejor tecnología disponible en el mercado.

- **Aparición de la rigidez.** La aplicación a la práctica de una estrategia de costo exige una estabilización a nivel del producto y del proceso. Para obtener el máximo efecto de la experiencia, sería necesario que la empresa fabricase y vendiese un producto único como fuese posible. Esta búsqueda de un efecto de experiencia importante provoca rigidez de la empresa y debilita su adaptabilidad a las evoluciones del entorno.
- **Disminución de la rentabilidad.** Al desarrollar una estrategia de costos, la empresa sacrifica provisionalmente su rentabilidad, mientras que la actividad genera el crecimiento y obtienen la posición dominante en el mercado. En una segunda fase, la posición dominante debe permitirle, cuando el crecimiento disminuye, obtener unos márgenes de rentabilidad y flujos financieros importantes. Sin embargo, la aparición de un nuevo producto puede meter en declive al negocio, o un competidor importante con una tecnología superior puede anular los efectos de la experiencia acumulados, y la empresa tendrá dificultades para aprovecharse de su posición dominante adquirida.
- **Sostenibilidad del liderazgo.** El liderazgo en costos significa tener el costo más bajo comparado con los competidores en todo momento. El argumento central es que el liderazgo se consigue mediante una ventaja sustancial en la participación relativa del mercado, porque proporciona a la empresa economías de escala. Ahora bien, las cuotas de mercado, por sí mismas, no son lo importante, sino las ventajas que puedan proporcionar. La ventaja de participación relativa produce ventajas, pero si la gerencia no realiza una buena orientación para lograr mantener esas ventajas, la perderán y otros competidores las alcanzarán y sobrepasarán. En sí mismo, el costo no confiere ventaja competitiva, la cual solo se puede lograr en términos de producto o servicios; serán relevantes si se logra proporcionar un medio para poder reforzar el producto de alguna manera (Johnson y Scholes, 2000).

3.2 Estrategias de diferenciación y desarrollo de mercados

Una empresa aplica la diferenciación cuando proporciona algo único que es valioso para los compradores, más allá de simplemente ofrecer un precio bajo. La diferenciación lleva a un desempeño superior si el precio superior logrado, por ser único, excede a cualquier costo agregado. La diferenciación permite que una empresa logre un precio más alto al vender más de su producto, o puede obtener beneficios por una mayor lealtad del comprador durante las épocas cíclicas y temporales (Porter, 1987). La diferenciación se analiza como resultado de la acción de las empresas sobre el modo en que sus productos son percibidos por los consumidores. La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Es razonable que una empresa que utilice una estrategia de diferenciación preste especial atención al mercado que atiende y a las necesidades particulares del grupo de clientes al que dirige su oferta (Kumar et al., 2002). Una empresa que desarrolla una estrategia de diferenciación debería incrementar su grado de orientación al mercado como una vía intermedia para la creación de un mayor valor añadido para el consumidor, a través del ofrecimiento de productos especialmente adaptados a sus demandas (Walker y Ruekert, 1987). Desde el punto de vista de la teoría económica, es asumida por la teoría de la competencia monopolística y presenta tres formas de diferenciación:

- a. **Diferenciación comercial.** Los productos se suponen idénticos; la diferenciación es generada por la publicidad y la promoción. Los competidores intentan modificar la presencia de los consumidores por esos medios.
- b. **Diferenciación espacial.** En esta se considera la dispersión geográfica de los consumidores. Los productos son idénticos, pero se supone que cada consumidor, en igualdad de precios, se dirige prioritariamente a una u otra de las empresas competidoras en función de su localización.
- c. **Diferenciación propiamente dicha.** Hace referencia a cuando las empresas se especializan en la producción de bienes adaptados a las necesidades

específicas de diferentes categorías de consumidores, al incorporar a su oferta un nivel de atributos más o menos sofisticados, más allá de simplemente ofrecer un precio bajo.

Desde el punto de vista estratégico, la oferta de una empresa se hace de manera multidimensional, es decir, como resultante de un conjunto de características diferentes (calidad, localización, imagen, atributos, precio, etc.) de una ventaja competitiva. Toda empresa que desee fijar su precio a nivel superior deberá producir una oferta cuyas características hayan sido mejoradas o transformadas en relación con la oferta de referencia. La diferenciación conferirá a la oferta del producto, la especificidad de la percepción y la valoración por parte del cliente.

Las estrategias de diferenciación se explican por el diseño y el perfeccionamiento de las características del producto y el diseño a través de I+D. Así como el desarrollo del producto, la calidad exige una mayor fiabilidad, duración y funcionamiento de este en relación con el precio, el suministro. La empresa puede conscientemente promover un conjunto de productos alrededor de sus productos básicos, completando totalmente las necesidades de los consumidores dentro de un segmento, y la no diferenciación del producto puede no tener ninguna base para diferenciar; o deliberadamente sigue una estrategia de copiar lo ya existente (Mintzberg, 1988).

La diferenciación está referida a la posición de la empresa dentro del mercado o segmento del mercado en relación a su producto, servicio, imagen y características que influyen en el consumidor para su selección. La diferenciación puede ser tangible o intangible. La primera se refiere a características observables de un producto o servicio que son relevantes en el proceso de selección de los consumidores: tamaño, forma color, peso, diseño, material tecnología y desempeño; o servicio, en términos de confianza, consistencia, sabor, seguridad y velocidad, entre otros. La diferenciación intangible, por su parte, se refiere al valor que los consumidores perciben en un producto o servicio, y que no depende exclusivamente de los aspectos tangibles de la oferta (Dickson y Ginter, 1987).

Hay pocos productos en los que la selección del consumidor es únicamente por las características propias de estos; los aspectos sociales, emocionales, psíquicos y estéticos están presentes en estas selecciones; el deseo de status, exclusividad, individualidad, seguridad y fuerzas de poder motivacional, entre otros, están presentes en la mayoría de los consumidores a la hora de hacer su selección.

Los consumidores no pueden definir claramente las razones y emociones que los llevan a decidirse. La tarea de observar le corresponde a las empresas para saber cómo usan los consumidores sus productos en cada una de sus actividades cotidianas.

La mayoría de transacciones no incluye un producto aislado o un servicio aislado, sino combinaciones de productos y servicios. Si se analiza el potencial de diferenciación, se pueden distinguir en un producto dos partes: el *hardware* (producto) y el *software* (servicio) (Shiv y Kenyon, 1997). En los mercados maduros, las dos partes –*hardware* y *software*– tienden a unirse como complementarias y se venderán como uno solo (Shiv, 1984, p. 103). Sin embargo, los consumidores prefieren cada vez mayor complejidad en los productos, lo que obliga a las compañías a buscar nuevas oportunidades y ventajas de diferenciación, pese a que los productos-servicios de los mercados maduros que tienden a venderse juntos son más baratos.

Cuadro 8.1 Diferenciación entre hardware y software de los productos

		Soporte (software)	
		Diferenciación	Indiferenciación
Satisfactor (hardware)	Diferenciado	Sistema	Producto (volumen)
	No diferenciado	Servicio	Satisfacción del cliente (satisfactor)

Fuente: Shiv y Kenyon (1997)

Las características y la calidad de los productos diferenciados no siempre están al alcance de los consumidores potenciales. Se pueden distinguir dos tipos de

formas para conocer la calidad de los productos: *search goods*, que consiste en verificar los bienes cuando se realiza cierta inspección; y *experience goods*, que hace referencia a cuando las características y la calidad de los productos son reconocidas después del consumo.

La propuesta para resolver este dilema ante los consumidores es el ofrecimiento de una amplia garantía que debe estar en función de la calidad para atraer la atención del cliente y compartir el riesgo en la experimentación con productos diferenciados.

Cuadro 8.2 Calidad en los productos

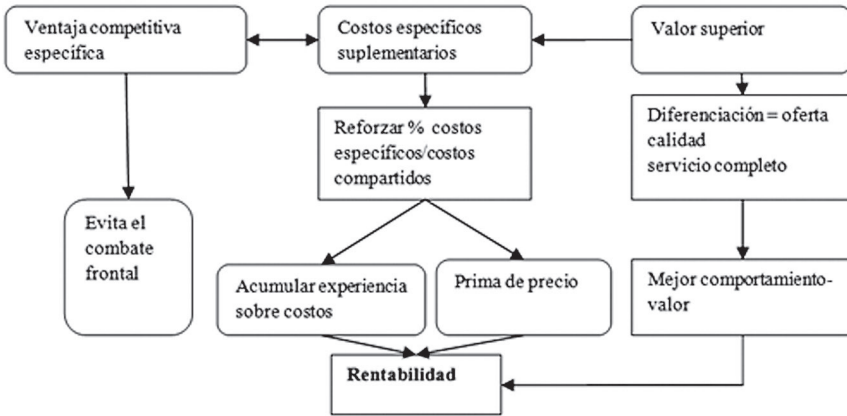
		Estrategia de los productores	
		Alta calidad	Baja calidad
Estrategias de los consumidores	Precio alto	Gana el productor/ gana el consumidor	Gana el productor/ pierde el consumidor
	Precio bajo	Pierde el productor/ gana el consumidor	Pierde el productor/ pierde el consumidor

Fuente: Shiv y Kenyon (1997)

La sinergia de diferenciación

Toda estrategia de diferenciación explota más o menos elementos de sinergia extraídos del negocio principal de la empresa (Roberts y Berry, 1985). Las empresas que hacen diferenciación se apoyan en la tecnología como eje que les permite una competencia distintiva. El carácter dominante de la tecnología aparece en todos los movimientos de diversificación.

Figura 8.7 Lógica de la estrategia de diferenciación



Fuente: Elaboración propia

Diferenciación y cadena de valor

Cualquier actividad de la cadena de valor es fuente potencial de diferenciación. El abastecimiento de materias primas e insumos puede afectar la calidad, por ejemplo, de la cerveza y de otras bebidas. La diferenciación se puede realizar sobre las actividades primarias o de apoyo.

Algunas de las posibilidades de diferenciación, basándonos en la cadena de valor, serían las siguientes: selección y motivación del personal; capacitación del personal y sistemas de incentivos; productos únicos, rapidez en la innovación y tecnología única; materias primas y componentes de alta calidad; calidad, rapidez en la fabricación y flexibilidad; rapidez en la entrega; calidad y nivel de la publicidad, cobertura y calidad de la fuerza de ventas, promoción y apoyo al canal; alta calidad del servicio, rapidez en la instalación y amplia cobertura.

Desarrollo de la tecnología I&D

La tecnología se define como la aplicación concreta de conocimientos científicos y técnicos a la concepción, desarrollo y fabricación de un producto. El cambio tecnológico es uno de los mayores desafíos estratégicos para muchos sectores

industriales, dado el impacto que la tecnología tiene sobre el resultado de las empresas. La fórmula del éxito de Benetton se basaba en la capacidad de la empresa para combinar la moda con la industria, utilizando tecnología avanzada.

Las actividades de producción, distribución y servicio posventa pueden contribuir al logro de la diferenciación de forma individual o mediante las conexiones entre las mismas. Uno de los retos que afrontan las empresas en el marco competitivo consiste en lograr alcanzar estándares elevados de calidad. Estos pueden hallarse mediante la eficacia del sistema productivo de la empresa. Pero, además, se sabe que la calidad no depende únicamente de la conformidad y fiabilidad de los productos obtenidos, respecto a determinados estándares, sino que tiene su inicio en la calidad de diseño y tecnología incorporada, y se prolonga durante la vida útil del producto mediante los servicios de posventa. Por ejemplo, a la hora de elegir vehículo, cada vez se otorga más importancia al servicio técnico posventa, por lo que se requiere disponer de una amplia red de talleres para ser competitivo; de hecho, este factor supone, en muchos casos, un factor excluyente.

Diferenciación y marketing

La rentabilidad de una estrategia de diferenciación depende del valor creado y de la percepción de este por parte del cliente. La percepción del valor creado dependerá no solo de las estrategias de comunicación y reputación alcanzadas por una empresa, sino también de las estrategias desarrolladas por otras empresas rivales en el sector. De hecho, en muchos sectores, como puede ocurrir en la alta perfumería o cosmética, la rivalidad mediante inversiones en publicidad, promoción y apoyo al canal de distribución son más comunes que la competencia vía precios.

Condiciones de la diferenciación efectiva

Para obtener una ventaja competitiva efectiva por medio de la diferenciación, esta debe satisfacer tres condiciones;

- a. **Ser significativa.** Es decir, que sea netamente perceptible por el comprador. En el caso de las diferenciaciones por lo alto, si no se percibe el valor aportado, los clientes y consumidores rechazarán pagar un precio más alto a la oferta de referencia.

- b. **Económicamente viable.** La oferta diferenciada se caracteriza por una nueva relación valor percibido/precio, y debe ser capaz de generar en el mercado una demanda suficientemente importante como para que pueda producirse en condiciones económicamente viables para la empresa.
- c. **Defendible.** Una oferta específica, diferenciada, no desemboca en la creación de una ventaja competitiva a menos que proteja, de manera duradera, a la empresa de una competencia directa a través de precios y costos.

Las estrategias de diferenciación en entornos dinámicos

El cambio de entornos estables a entornos dinámicos implica, desde el punto de vista de la estrategia de diferenciación, varias adecuaciones, en las cuales pueden considerarse las interacciones que realizan con los competidores:

- Guerra de precios.
- Posicionamiento de calidad y precio.
- Posicionamiento por segmentación.
- Diferenciación por diseño.
- Posicionamiento en nichos.
- Acercamiento hacia la competencia perfecta.

1) **Guerra de precios.** El problema de las estrategias de precios es que pueden ser rápidamente imitadas. Esto conduce a guerras de precios, con consecuencias devastadoras y complejas de manejar. Las guerras de precios funcionan cuando la calidad no es un factor de la competencia; cuando este factor no existe, la competencia y las empresas se terminan, pues nadie gana. La guerra de precios se presenta con varias modalidades, dependiendo de la movilidad del entorno. En los mercados competitivos, el precio puede ir hasta el costo marginal del productor que lucha; el fabricante triunfador queda debilitado de manera tal, que difícilmente puede cubrir todo el mercado. De esta forma, cubre una gran parte y vuelve a subir de precio, con un margen de utilidad muy amplio. Esto, a su vez,

permite la entrada de nuevos competidores, quienes entran a disputar el mercado y a buscar su participación. En ese momento se puede realizar un acuerdo y repartir el mercado para obtener una utilidad razonable. En el caso contrario, el ciclo se aumentará, aparecerán nuevos competidores tentados por la utilidad de los participantes, se acelerará el proceso y volverá la situación al estado anterior, hasta que se reinicia el ciclo con el ganador, cada vez más débil. Las compañías aéreas de Estados Unidos practicaron esta estrategia y la mayoría fracasó. Dell Computer utiliza el precio como arma para posicionarse en el mercado.

La guerra de precios puede tomar una segunda opción y es la de guerra *disfrazada*. Por ejemplo, la venta de automóviles: el precio se mantiene en su sitio, pero se disfraza mediante facilidades de financiamiento (cero intereses, descuentos o regalos, cero valor de la matrícula, o valor de primer año de seguro). Así mismo, con el transporte aéreo, ofreciendo millaje por compra de pasaje para uso posterior, descuentos por perseverancia, etc.

La guerra de precios genera grandes pérdidas, a la vez que expulsa del mercado a las compañías débiles. Las empresas fuertes pueden compensar en parte la pérdida con un aumento de los precios, pero nunca lograrán recuperarse del todo. La consecuencia más funesta es que coloca a las empresas que desarrollan estas estrategias a merced de las fluctuaciones de la demanda. Cuando la demanda disminuye, la guerra se incrementa, y con frecuencia se deben enfrentar a una recesión del sector.

2) Estrategias de calidad. Para salir de las estrategias de precios, las empresas saltan a la calidad. Se ofrece el mismo producto pero con una calidad que el cliente percibe como diferente, lo que permite poner un mayor precio. Estas estrategias se caracterizan por ser diferenciadoras y segmentadas hacia arriba, al medio y hacia abajo, dependiendo de la calidad de los productos y de los precios que se ofrecen. La estrategia tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, no necesariamente diferente. El producto se desempeña con una mayor confiabilidad, con una mayor durabilidad y con un desempeño superior. Sin embargo, la calidad y la orientación al cliente

no suelen ser diferenciadores. Uno de los grandes mitos del marketing de los años noventa era que servir al cliente era la clave del éxito empresarial (Trout, 2001).

Por su parte, Michael Porter marca una línea de separación entre eficacia operativa y posicionamiento estratégico. La eficacia operativa implica realizar mejor las mismas actividades que realizan los competidores. Esto puede convertirse en una ventaja competitiva a corto plazo. A medida que las empresas compiten, se hacen más similares, lo que determina que la salida es encontrar un punto de diferenciación único y significativo.

3) Estrategias de cubrimiento total. La empresa más fuerte o las más fuertes optan por ampliar el campo de batalla y se meten en toda la gama de productos. Esta es una estrategia compleja de mantener, y es difícil que dé buenos resultados cuando se trata de una empresa pequeña. Aunque esta estrategia tiene grandes ventajas, también tiene grandes desventajas; normalmente no se puede cubrir toda la serie de precio y calidad, y además los clientes no compran en todas las gamas.

4) Diferenciación del diseño. La diferenciación se sustenta en el diseño y se ofrece algo que realmente es diferente, que rompe con los modelos existentes y proporciona unas características únicas.

5) Cubriendo los intersticios. Mientras que los grandes cubren todas las líneas, los pequeños se enfocan en ciertos intersticios del mercado; se apoderan de ellos y se mantienen con calidad y precio. En algunos casos, esta estrategia es la entrada inicial. Luego, pueden desplazarse hacia arriba o hacia abajo, y obtener una participación mayor.

6) Estrategias de acercamiento hacia la competencia perfecta. Los ataques permanentes para apoderarse de toda la gama, los intersticios o cualquiera de las otras dos estrategias de costos, llevan con el tiempo a generar niveles similares de precio y calidad en donde nadie tiene ninguna ventaja competitiva. En algunos sectores, se mantiene el movimiento permanente, pero en otros

se orienta hacia la baja de precios y/o aumento de la ciudad. La situación se acelera cuando aparece en el sector una innovación en los procesos o productos de la cual participan todos, aumenta la calidad y bajan los precios. A medida que se acercan al valor definitivo, las empresas que practican estas estrategias observan que la competencia determina una disminución de las utilidades, y que no pueden continuar ofreciendo alta calidad y bajos precios. En ese momento buscan la forma de escapar de esta estrategia e inician un nuevo ciclo más competitivo, que puede dar tres opciones:

- a. Cambiar por un precio razonable y una diferenciación del producto, creando una nueva línea de valor.
- b. Redefinición de la calidad percibida, creando un nuevo valor final, usando nuevas dimensiones de calidad.
- c. Cambio del producto al servicio, generando un componente adicional en el cual el servicio sea un factor clave de la calidad.

Estrategias de diferenciación en entornos turbulentos

En un entorno dinámico, conservar una ventaja se puede convertir en el principal obstáculo a vencer para mantener la competitividad. Conservar mucho tiempo una ventaja competitiva determinada produce dos efectos negativos:

- Gasta energía y tiempo en su mantenimiento, de manera que se debilitan las fortalezas para nuevos posicionamientos.
- Permite a la competencia su desarrollo y fortalecimiento.

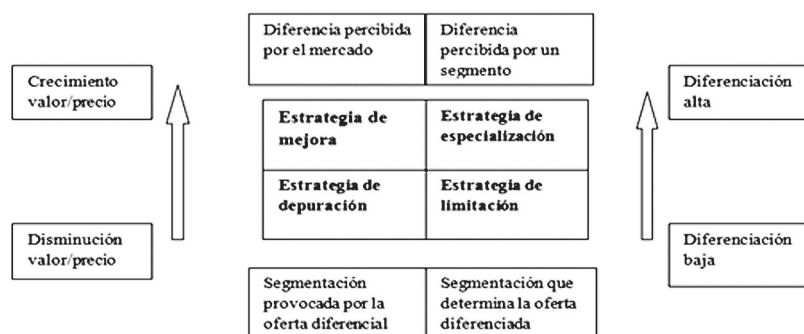
Estas dos ventajas se agudizan con el tiempo y hacen necesario desarrollar una toma de iniciativa continua mediante la creación de dos ventajas competitivas temporales, con el fin de mantenerse en el tiempo. Persistir en el mantenimiento de la ventaja antigua, alargando el tiempo de su permanencia, puede determinar problemas competitivos en el mediano plazo.

En los entornos dinámicos, en su inicio, con una relativa estabilidad, se puede desarrollar un método de mantenimiento de la ventaja competitiva por un tiempo mayor y una serie de acciones entrelazadas de corta duración que generen una ventaja sustentable. Este es el inicio de la ventaja competitiva como un proceso cambiante y dinámico; las ventajas estáticas quedan en el pasado y solo sirven para entornos estables o semiestables.

Las estrategias de diferenciación pueden clasificarse sobre la base de dos dimensiones: por una parte, el sentido de la variación del precio, que introduce en relación con la oferta de referencia; y, por otra, la existencia o no de un subconjunto de mercado, y de un segundo objetivo identificado *a priori*, al que dirige específicamente la oferta diferenciada (Strategor, 1995).

De acuerdo con esto, se pueden clasificar cuatro tipos de estrategias: de mejora, de depuración, de especialización y de limitación:

- **Estrategias de mejora.** Corresponden a una diferenciación alta, percibida y valorada por el conjunto de mercado. Será preferida a la oferta de la referencia, e incluso puede sustituirla.
- **Estrategias de especialización.** Son estrategias de diferenciación alta. Los productos se ofrecen a un segmento concreto, el cual es susceptible de percibir la diferencia. Es decir, se produce para responder a un segmento de mercado determinado previamente con una necesidad insatisfecha o mal satisfecha.
- **Estrategias de depuración.** Son estrategias de depuración baja, quedando degradada por la oferta producida, en relación con la oferta de referencia, al ser propuesta a un precio inferior.
- **Estrategias de limitación.** Corresponden a la diferenciación baja, pero llevan a la empresa a dirigir su oferta a un segmento concreto del mercado para el que alguna de sus características sea superflua. La supresión de esas características permite reducir el costo, y el precio de oferta no implica degradación alguna del valor percibido por el segmento del mercado al que se destina.

Figura 8.8 Estrategias de diferenciación

Fuente: Strategor 1995, p.79 elaboración propia

3.3 Estrategia de enfoque o segmentación

La empresa que practica este tipo de segmentación desarrolla estrategias de costos o de diferenciación. En esencia, una empresa que desarrolla estrategias concentradas o segmentadas puede seguir el liderazgo en costos y/o la diferenciación, separada o de manera simultánea.

Una empresa concentrada tiene grandes oportunidades de desarrollar su propio nicho y competir con empresas de bajo costo o diferenciadores, que tienden a ser más amplias. La estrategia proporciona la oportunidad de encontrar y luego explorar los vacíos en un mercado, al desarrollar un producto innovador del cual los clientes no pueden prescindir (Drucker, 1954).

La ventaja competitiva de una empresa concentrada proviene de la fuente de su habilidad distintiva (eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente). Se protege de la competencia en la medida en que proporciona un producto o servicio que ellos no pueden suministrar. El problema de esta empresa radica en los proveedores, quienes no tienen una capacidad de negociación aceptable dadas las cantidades de su producción.

La estrategia se puede desarrollar desde el punto de vista del:

- Área geográfica: región o localidad.
- Tipo de clientes: los clientes deben ser idénticos. Se distinguen los productos o servicios orientados a industrias y los de venta al público. También se pueden utilizar criterios demográficos: sexo, edad; o económicos: categorías socioprofesionales, estilos de vida, ingresos.
- Línea de productos: confecciones de consumo masivo o alta costura.
- Tecnología: la exigencia de diferentes tecnologías representa, en muchas ocasiones, una presunción suficiente para aislar dos segmentos. En la industria del plástico, se puede dividir en productos según técnicas de producción: de inyección y termoformación.

La estrategia de concentración posibilita a la empresa localizar a sus clientes y responder rápidamente a las necesidades cambiantes. Cuando la empresa se concentra, se puede reducir la rentabilidad, y la concentración obliga a la empresa a invertir bastante en el desarrollo de una habilidad distintiva. Sin embargo, el nuevo sistema de fabricación flexible permite nuevas oportunidades a las empresas contratadas y la producción se hace posible de manera más rentable. Además, debido al desarrollo tecnológico, el nicho en que opera la empresa puede desaparecer, o pueden cambiar los gustos de los consumidores. Estas empresas no tienen facilidad de desplazamiento a nuevos nichos dadas su concentración de recursos y sus habilidades, lo cual les dificultará el movimiento, con lo que se pueden enfrentar al fracaso.

La segmentación no debe considerarse como algo estático. Cada segmento posee unas características propias que en un momento dado se pueden modificar. Las modificaciones pueden ser alteraciones de la demanda, cambios en los criterios de compra, o en los circuitos de distribución. Los cambios en la oferta suelen ser radicales: la introducción de nuevas tecnologías, que alteran el producto, o procesos que alteran la estructura de costos.

Estos cambios suelen implicar (Strategor, 1995):

- Una simple modificación de la ponderación de los factores clave del éxito.
- Rectificación de la frontera entre los segmentos, lo que implica, o bien un nuevo desglose, o bien un nuevo reagrupamiento.
- La aparición de nuevos segmentos.

Los mayores cambios aparecen en los sectores de tecnología de punta, agrupados por criterios tecnológicos. Estos sectores alteran con frecuencia sus fronteras y están reagrupándose permanentemente. Esto implica que la segmentación estratégica se revise de forma constante, de acuerdo con la evolución del entorno.

Cuándo se utiliza este tipo de estrategia

La estrategia es atractiva en situaciones donde aparecen las siguientes condiciones (Thompson y Strickland, 1994):

- Cuando el segmento es lo suficientemente grande para ser rentable.
- El segmento tiene un buen potencial de crecimiento.
- El segmento es importante para el éxito de los competidores importantes.
- La empresa tiene los recursos y las capacidades para satisfacer el segmento eficientemente.

La empresa se puede defender de los desafíos basándose en su buen nombre y en la capacidad superior de satisfacer a los clientes.

3.4 Las estrategias genéricas según Bowman

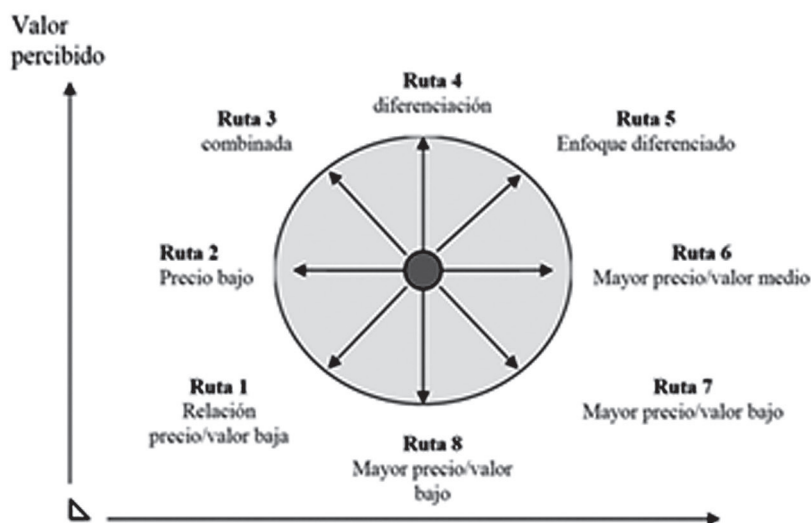
Son diversos los autores que se han acercado a la formulación de una clasificación alternativa. Cliff Bowman desarrolló una herramienta, conocida como “El reloj estratégico de Bowman”, gracias al cual es posible encontrar rutas de éxito en las estrategias competitivas que dirigen su atención en la relación entre el valor percibido por el consumidor y el precio pagado por el producto o servicio. Esta clasificación se fundamenta en dos hechos destacables.

Por una parte, en la consideración de que el precio y el costo no son conceptos unitarios, de tal manera que no es lo mismo competir en precios que en costos. En segundo lugar, en la confirmación de que las estrategias genéricas no son tan genéricas como Porter afirmaba, admitiéndose, en cierta forma, las situaciones contingentes, lo que hace que la generalidad deba ser más matizada. En cuanto a la forma de la citada clasificación, la forma de reloj se consigue a través ocho rutas, trayectorias o caminos que son señalados por las agujas del reloj, que nos indican qué tipo de estrategia se debe utilizar.

La primera ruta. Un precio bajo –bajo posicionamiento de valor– está ofreciendo productos de mala calidad al precio más bajo del mercado. Esta estrategia hace a la empresa enfocarse en un segmento caracterizado por compradores que aprecian los precios bajos y no les importa en absoluto la calidad. Las empresas que siguen este planteamiento pueden verse atacadas por otras, ya que es relativamente fácil la imitación, siempre que estas últimas sean capaces de conseguir unos precios bajos. Empero, tal y como señala Johnson y Scholes (1993), puede ser una muy buena forma de introducirse en un sector para posteriormente dar el salto a otra posición competitiva a través de una nueva ruta. Algunas compañías que pueden seguir esta estrategia las encontramos en el sector de las aerolíneas; a costa de disminuir casi todo lo que no sea estrictamente innecesario para el vuelo, intentan ofrecer un precio realmente bajo en sus tiquetes, prescindiendo de las consumiciones a bordo, bajando las tarifas de los aeropuertos importantes (volando entre aeropuertos secundarios), etc.

La segunda ruta. Posicionamiento en precio bajo es colocar el producto con el menor nivel de precios, con márgenes escasos, con la esperanza de equilibrar los bajos márgenes con altos volúmenes. Las empresas con recursos limitados pueden, sin embargo, encontrarse compitiendo en las guerras de precios no sostenibles en el tiempo. Solo las empresas con recursos para sacrificar beneficios actuales para la construcción de una reputación como un nombre de marca o proveedor de bajo costo son capaces de sobrevivir y obtener beneficios a largo plazo. Así, la empresa mantiene un precio bajo para alcanzar una posición ventajosa, pero para conservar esta última añade valor a su binomio producto-servicio.

Figura 8.9 El reloj estratégico de Bowman



Fuente: Bowman, C et al. 1997)

El problema es que es una ruta relativamente fácil de imitar. Además, es posible que el comprador no sea capaz de identificar el aumento de valor percibido respecto a la ruta 1, y por tanto no la elija. De todas formas, esta estrategia tendrá éxito si se ofrece cierta diferenciación y, además, costos bajos, como consecuencia de la existencia de economías de escala.

La tercera ruta. Posicionamiento híbrido; es un enfoque de *valor-precio moderado moderado*. Las empresas que adoptan esta estrategia no ofrecen ni el precio más bajo ni la más alta calidad. Trabajan para crear una percepción de sus productos de mejor calidad en comparación con productos de la competencia. Las que siguen esta opción pretenden ser vistas como empresas que ofrecen productos o servicios baratos, y a su vez con alto valor añadido. Un ejemplo de esta estrategia sería la que sigue la marca de confección Zara, del grupo Inditex, ya que tiene precios bajos y, por otro lado, una diferenciación basada en una imagen de sus productos muy actual, de tal forma que por poco precio cualquier joven puede estar a la moda, lo cual le genera un valor añadido importante para sus compradores.

Un posible inconveniente de esta estrategia es que el precio bajo influya en la percepción por parte de los compradores de que el producto o servicio ofertado no parece tan auténtico como para generar un valor que provoque la diferenciación. En cuanto a las circunstancias en las que puede ser aconsejable tal estrategia, podemos destacar las siguientes: cuando es posible tener las capacidades claves sobre las que fundamentar la diferenciación; cuando podemos ofrecer grandes volúmenes de producción; o, por último, cuando existe un segmento con ciertas necesidades particulares (Johnson y Scholes, 1993).

La cuarta ruta. Diferenciación de los productos o de los servicios que ofrecen al comprador. Esta posición añade a un alto valor percibido un precio relativamente alto. Es la que se correspondería con una estrategia genérica de diferenciación en uno o varios atributos en concreto. De esta forma, se intenta ganar cuota de mercado ya sea ofreciendo mejores productos o servicios a un precio relativamente bajo, o se intenta mejorar la rentabilidad ofreciendo un precio relativamente alto. Para tal fin, utilizan tanto las herramientas como las propias capacidades del marketing para señalar adecuadamente qué los hace únicos en determinadas variables sobre las que se diferencian.

En cuanto al éxito o fracaso en la aplicación práctica, descansará en las siguientes suposiciones. La empresa deber ser escrupulosa en el conocimiento del consumidor, de tal manera que lo conozca sobradamente. También, debe actuar de la misma forma respecto a los competidores, ya que su conocimiento es también de vital importancia. Por último, habrá que tener en cuenta la variable tiempo, pues esta puede socavar la diferenciación.

Un ejemplo de esta estrategia podríamos encontrarlo en la empresa que fabrica los lentes Carl Zeiss, debido a la calidad de sus lentes ópticas y a la imagen de marca que ha conformado. Por todo ello, sus productos son considerados como de mayor valor y tienen un precio razonablemente más alto.

La quinta ruta. La diferenciación enfocada ofrece un alto valor a precios altos o *premium*, muy a menudo dirigidos a un nicho de categoría, y compensa la falta

de volumen con los altos márgenes. El alto valor es a menudo el resultado de la percepción, cultivada a través de anuncios y una cuidadosa selección de los puntos de venta, más que cualquier diferenciación sustancial en el producto real. Es la típica estrategia que asocia diferenciación y segmentación. Es por ello que el precio puede ser elevado sustancialmente, ya que existe una serie de compradores que son servidos adecuada y diferencialmente. Esta estrategia puede ser válida en productos o servicios en los que el precio sea percibido como un importante factor diferenciador, o en los que los servicios o los productos únicamente pueden ser delimitados como superiores a los de la competencia cuando son consumidos. Dependiendo de si el diferencial de precios es muy grande o simplemente alto, la empresa se segmentará más o menos, pudiendo, en algún caso, no segmentarse. Además, habrá que considerar las variaciones de segmentos en el tiempo y su posible incidencia en la pérdida de valor competitivo. El estudio exhaustivo de los segmentos es de vital importancia en esta ruta. Por otra parte, la estrategia descansa en el hecho de que esta ruta exige entender la naturaleza de los competidores y sobre todo su posición respecto a la segmentación que se realiza, de tal forma que habrá empresas que compitan desde el propio segmento o que compitan en todo el sector. Por último, la presión de los *stakeholders* por salir de la segmentación y servir a segmentos más amplios en los que la rentabilidad pudiera ser (siempre en su opinión, aunque no necesariamente) más alta, es un aspecto importante a tener en cuenta.

La sexta ruta. Asume que la empresa ofrece un producto o servicio de alto precio con algo de valor percibido por el comprador. Esta situación no lleva a una posición sostenible; es una situación no deseada. Es una estrategia que suelen utilizar las empresas que operan en régimen de monopolio y oligopolio, ya que en estos sectores la competencia o no existe o es muy baja, de tal forma que no necesitan una opción estratégica más arriesgada. Esta ruta no garantiza la viabilidad competitiva, aunque puede ser válida temporalmente, pues la existencia de mercados cautivos puede favorecerla. Aunque, si desaparecen estos, la situación se vuelve insostenible.

La séptima ruta. Altos precios de bajo valor es la estrategia por defecto en un mercado de monopolio u oligopolio, donde solo una o unas pocas empresas ofrecen el

producto o servicio, y el tipo de bienes y servicios siguen siendo de gran demanda. Muchos de los productos que se inician como monopolio adoptan esta posición hasta que la aparición de competidores les obliga a asumir otra. Los carteles que se entregan a la fijación de precios aplican esta estrategia. Es también considerada una ruta negativa para las empresas que la siguen y que operan en un mercado competitivo. Lógicamente, si el mercado conserva algún tipo de ineficiencia, como una insuficiente capacidad por parte de la oferta para poner a disposición de la demanda los productos o servicios, podría ser viable. En condiciones competitivas, es una opción claramente desaconsejable, e incluso peor que la ruta seis, pues en la siete se reduce más el valor percibido por el cliente, lo que tiene consecuencias muy negativas.

La octava ruta. Una ruta condenada al fracaso. Esta opción consiste en un valor percibido muy bajo y un precio algo elevado. Esta estrategia podría enmascarse y hacerse ver como la ruta uno, por lo que algunas empresas pueden lograr algún tipo de ventaja competitiva hasta que el comprador se da cuenta de esta situación, momento en el cual la ruta ocho se convierte en una opción competitiva negativa. El riesgo de seguir esta estrategia competitiva consiste fundamentalmente en que los competidores puedan aumentar sustancialmente su cuota de mercado fabricando a unos costos más bajo, por lo que los precios se reducirían (Johnson y Scholes, 1993).

Para terminar, hemos de mencionar que el reloj estratégico de Bowman nos brinda la posibilidad de movernos entre las rutas o de quedarnos parados sin realizar ninguna acción. Esto significa claramente que los sectores deben de analizarse en un momento del tiempo y posteriormente, teniendo en cuenta los posibles movimientos de los competidores que alterarán la posición competitiva global. Esta clasificación debe ser considerada en la medida que complementa y de alguna manera sustituye a la de Porter, por lo que hoy en día es más relevante utilizar esta clasificación, pues se adecúa más a la realidad empresarial y soluciona las críticas teóricas y conceptuales antes mencionadas. Pero esto no nos debe hacer olvidar todo lo dicho por Porter, ya que algunos de sus argumentos no contradicen lo expuesto en este apartado, por lo que también deben ser tenidos en cuenta.

3.5 Las estrategias genéricas de Johnson y Scholes

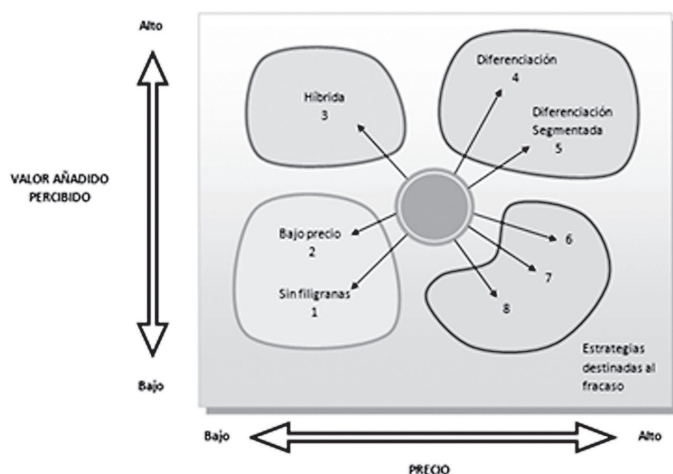
Johnson y Scholes (2001) proponen ampliar las estrategias genéricas de Michael Porter y plantean el modelo del “reloj estratégico” (una adaptación del esquema propuesto por Bowman), a través del cual se plantea la posibilidad de que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación no sean tan mutuamente excluyentes como sugiere Porter. En la realidad pueden observarse empresas de éxito que no destacan por ser líderes en costos ni por ofrecer los productos más diferenciados, sino que sobresalen por su muy buena relación calidad-precio.

De esta forma, los clientes de una industria se guiarán por dos criterios a la hora de comprar a unas empresas o a otras:

- El precio del producto o servicio es inferior al de otra empresa.
- El producto o servicio tiene un valor añadido percibido superior.

Combinando estos criterios, aparecen ocho posiciones estratégicas competitivas que pueden ser agrupadas en cuatro bloques de estrategias:

Figura 8.10 El reloj estratégico de Johnson y Scholes



Fuente: Jhonson y Scholes (2001 pp 44-46)

Estrategias orientadas a precios bajos

Estas estrategias se encuentran próximas al liderazgo en costos ya que el fin de la empresa es competir con precios bajos, a la vez que mantiene un nivel de valor añadido percibido bajo o medio.

Opción 1: Sin filigranas. Implica bajos precios y bajo valor añadido; es decir, la empresa trata de reducir lo máximo posible el precio del producto buscando apelar a aquellos consumidores especialmente sensibles a las reducciones de precios, sin importarles la calidad del producto o servicio que reciben. De esta forma, consiguen una alta rentabilidad debido al gran volumen de ventas y a la alta rotación de activos.

Opción 2: Precios bajos. La empresa ofrece precios bajos pero manteniendo un cierto nivel de calidad de los productos. Esta opción será muy atractiva en el caso de empresas líderes en costes ya que a los competidores les va a resultar muy difícil imitar dicha actuación, salvo que estén dispuestos a entrar en una guerra de precios, de la que normalmente saldrían perdiendo. Se trata de estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio.

Opción 3: Híbrida. Puede considerarse híbrida entre la diferenciación y los precios bajos, y consiste en proporcionar a los clientes productos con un alto o medio valor añadido percibido, pero manteniendo a la vez precios relativamente bajos o medios. De esta manera, consigue mantener una buena relación entre la calidad ofrecida y el precio pagado. Esta estrategia puede ser válida cuando la empresa consigue un volumen de ventas mayor al de sus competidores, lo que le permite mantener un margen atractivo gracias a la reducción de precios lograda. Además, puede ser muy útil para hacer frente a las barreras de entrada de un mercado con competidores ya establecidos, dado que tiene la posibilidad de ofrecer productos superiores a los de estos y a precios similares, o incluso inferiores.

Estrategias orientadas a la diferenciación

El rasgo común a ambas opciones es que intentan mantener un valor añadido percibido alto, ya sea con precios altos o medios.

Opción 4: Diferenciación. La empresa busca crear un alto valor añadido percibido por parte del consumidor manteniendo unos precios similares o un poco más altos. La idea principal es proporcionar productos o servicios mejores y distintos a los que ofrecen los competidores, atendiendo a lo que los clientes más valoran y cobrando por ello unos precios ligeramente superiores.

Opción 5: Diferenciación segmentada. Consiste en ofrecer a los clientes un valor añadido percibido muy alto que justifique los elevados precios que se piden por determinados productos o servicios, lo que normalmente solo puede conseguirse en segmentos específicos con un alto poder adquisitivo.

Estrategias destinadas al fracaso

El último bloque está compuesto por las opciones destinadas con toda probabilidad al fracaso, debido a que los precios pagados por los clientes superan el valor añadido percibido por los mismos, por lo que la relación calidad-precio resulta negativa.

Opciones 6 y 7. Las estrategias son de precios altos, pero con un valor percibido por el cliente normal o bajo, con lo cual solo podrán sostenerse desde una posición de monopolio ya que, de otro modo, los consumidores acudirán a otras empresas en busca de precios menores o de un mayor valor percibido.

Opción 8. Supone la reducción del valor percibido por los clientes manteniendo los precios, lo que puede derivar en un detrimento de la imagen de la empresa y en la pérdida de los clientes, ya que no estarán dispuestos a pagar más por un producto si ya no perciben un valor añadido adecuado.

3.6 Cuando cambiar de estrategia

Las estrategias no se hacen por tiempo indefinido. La turbulencia del entorno las vuelve obsoletas rápidamente. Pero, cuando esto no sucede, su vida está limitada por cuatro situaciones:

- Por copia
- Por situación

- Por agotamiento
- Por el poder del consumidor.

1) **Por copia.** La estrategia pierde su ventaja competitiva y su poder de generar utilidades porque la competencia saca un producto mejorado por copia. Esto determina que la estrategia converja con la competencia; por tanto, desde el punto de vista de la rentabilidad, colapsan.

2) **Por sustitución.** La estrategia es sustituida por una de competencia mejor. La creatividad estratégica de una empresa es la destrucción de la estrategia de otra. Esto indica la limitación temporal de la estrategia.

3) **Por agotamiento.** A medida que los mercados se saturan, los clientes pierden la novedad y salen en busca de nuevos productos. Las ventas caen, la empresa termina agotando sus rendimientos y se vuelve obsoleta.

4) **Por el consumidor.** Las ventajas tecnológicas que una estrategia puede dar en utilización del producto se vuelven contra la empresa, porque los consumidores tratan de obtener mayor satisfacción adicional. Las mejoras de productividad que obtiene la empresa muchas veces se deben pasar a los clientes bajo la forma de precios más bajos o de productos mejores al mismo precio. La evaluación permanente de la estrategia es la única manera de evitar la sorpresa en el deterioro de la estrategia, e indica cuándo se debe cambiar.

4. RESUMEN

A lo largo del capítulo se han desarrollado conceptualizaciones teóricas y prácticas sobre la estrategia como una manera de conseguir ventaja competitiva frente a los competidores, de manera que se logra un posicionamiento del mercado. Cada punto contiene algunas reflexiones parciales que forman una unión hasta llegar a completar todo un cuerpo firme y conciso acerca de la estrategia.

Estrategia empresarial está estrechamente relacionada con el concepto de gestión estratégica, que se define como un proceso de especificación de objetivos de una organización, el desarrollo de políticas para lograr estos objetivos, y la eficaz asignación de recursos para implementar los planes necesarios.

Estrategia de negocio se puede definir como un proceso constante de estrategias donde se priorizan las metas de un negocio para cumplir con sus objetivos de crecimiento y expansión a largo plazo, y como motivo para capturar una mayor cuota de mercado.

Se han presentado también las opciones estratégicas genéricas, cómo se sustentan y cuáles son los diferentes peligros que afrontan. Las estrategias están condicionadas por su relación con el contexto de la organización y los cambios que experimenta en el transcurso del tiempo, lo cual puede determinar la erosión por parte de la competencia.

5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Liderazgo de costos
- Liderazgo de diferenciación
- Liderazgo de concentración
- Estrategias genéricas de especialización
- Estrategias de concentración o segmentación.

IX

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN VALOR

INTRODUCCIÓN

Las últimas décadas se han constituido como un período de gran conmoción y cambio en el ambiente de las empresas. La competencia en muchas industrias adquirió una magnitud mundial, y aceleró el paso de la innovación de los productos y servicios, con el consecuente beneficio para los consumidores, pues se intensificó la competencia, lo cual conlleva a una mejoría en la calidad, incremento en las opciones y una baja en los precios. La importancia de la innovación ha estimulado los esfuerzos para poder calcular el grado en el que los países crean y fomentan entornos de negocios que apoyan la creación de conocimiento y una mayor competitividad.

El principal reto de cualquier empresa consiste en poder descubrir qué es lo que los consumidores quieren, necesitan y están dispuestos a pagar. Las organizaciones que obtienen beneficios del fomento y la explotación de los resultados de la innovación comparten un rasgo en común: la resolución de los problemas que tienen sus clientes. Es un escenario en donde todos salen ganando, ya que los clientes pueden lograr sus metas y las organizaciones adquieren conocimientos creados para la satisfacción de sus clientes.

Gary Hamel (2002) establece que la creación de valor de una empresa se consigue a través de la aplicación de estrategias empresariales innovadoras. Los empresarios y directivos son los encargados de poner en marcha este tipo de estrategias innovadoras y revolucionarias, por lo que estos deben tener una serie de cualificaciones que les proporcionen los conocimientos básicos para la toma de decisiones estratégicas satisfactorias.

Una de las claves de crecimiento empresarial es el conocimiento. Saber cómo se gestiona el conocimiento y cómo se protege para rentabilizarlo y crear valor supone escalar un nivel en la competitividad empresarial. Por ello, el crecimiento de nuestras empresas pasa, entre otros, por tener un sistema de propiedad industrial que asegure a los empresarios poseer los derechos de sus innovaciones, y que les permita rentabilizar su inversión en conocimiento, fijando una posición competitiva ventajosa frente a sus competidores.

1. CÓMO IDENTIFICAR A UNA EMPRESA DE ALTO CRECIMIENTO

El comportamiento en el mercado se basa en un crecimiento constante y muy rápido. Teniendo en cuenta que estas empresas no crecen de manera constante durante largos períodos de tiempo, y que pueden pertenecer a cualquier sector dependiendo de la tendencia económica del momento (financiero, construcción, tecnología, etc.), la realización de una guía que ayude a identificar a una empresa de alto crecimiento puede ser de gran utilidad para que las empresas se acerquen a un modelo de éxito.

Para poder establecer una guía de actuación que explique cómo crecen las empresas de alto crecimiento, y a la vez ayude a identificarlas, es fundamental profundizar en las prácticas comunes que explican su crecimiento. El elemento clave es que convierten el crecimiento en un factor estratégico; es decir que, mientras otras empresas diseñan sus estrategias con el objetivo de mantenerse en el mercado y tener un volumen de negocio medio, las de alto crecimiento se

plantean el crecimiento rápido como uno de sus objetivos prioritarios. Se debe considerar la idoneidad de utilizar otros aspectos que ayuden a identificar a este tipo de empresas. A continuación se recogen algunas alternativas:

Cuadro 9.1 Alto crecimiento de las empresas

Características	Para mantener el crecimiento
Esfuerzo en innovación. Entendiendo por innovación no solo el desarrollo tecnológico, sino también la búsqueda de elementos diferenciadores para sus productos o servicios, que les aporten un valor añadido respecto al resto de su competencia.	¿I&D inversión en mejoras de los productos o servicios?
Desarrollo de los trabajadores. Realizan, dentro de su política de recursos humanos, una gran inversión en formación, en desarrollo y seguimiento profesional dentro de la empresa.	¿Invertir en el desarrollo de la formación de los Recursos Humanos?
La prioridad es el cliente. Buscan una ventaja fundamental respecto al resto de sus competidores.	El crecimiento en torno a grandes clientes facilita entrar en nuevas áreas de negocio y participar en grandes proyectos.
Análisis del mercado Muestran un especial interés por conocer el mercado en el que se mueven y conocer bien el modelo de negocio de sus competidores (competencia, hábitos de consumo y demanda).	Ir por delante del mercado. Evitar riesgos de reducción del crecimiento a través del conocimiento del mercado.

1.1 La innovación de valor

La innovación de valor es un enfoque efectivo que nos ayuda a detectar, dirigir y priorizar la innovación de toda la empresa (innovación en el modelo de negocio). Se basa en un principio muy sencillo: centrarnos en ofrecer a los clientes objetivo aquellos aspectos que más valoran de nuestros productos y servicios, eliminando o reduciendo aquello que no valoran. Aquellos que se cuestionan lo que realmente desean los clientes, y se atreven a romper con las asunciones ofreciendo productos/servicios que potencian lo que el cliente valora, eliminan lo que no valora y reducen lo que se da en exceso (respecto a lo que se valora), serán los referentes en sus

sectores. Por tanto, para aquellos que aspiren o necesiten encontrar caminos que los diferencien de sus competidores, la innovación de valor es un buen enfoque para detectar oportunidades y generar ideas originales.

Las posibilidades de sobrevivir y progresar en el entorno de la globalización exigen nuevos planteamientos y nuevas actitudes. Los habituales procesos que habían venido generando valor, afrotando los cambios y gestionando la incertidumbre a lo largo de las últimas décadas no están a la altura de las circunstancias actuales.

La lógica convencional y la lógica de la innovación difieren en cinco dimensiones básicas de la estrategia:

- **Los supuestos aceptados en el sector.** Las empresas consideran que las condiciones y normas del mercado son algo dado, inalterable; por lo tanto, planean su estrategia de acuerdo a esa idea. Las innovadoras en valor no les importa cómo funciona convencionalmente el sector, sino que buscan ideas nuevas y dar saltos cuantitativos en el valor.
- **Enfoque estratégico.** En la lógica convencional, las empresas buscan ventajas competitivas con el objetivo de ganar la competencia. Para las empresas innovadoras del valor, los competidores no son su punto de referencia; buscan saltos cuantitativos en valor a fin de dominar el mercado.
- **Los clientes.** La lógica convencional dice que toda empresa debe mantener y aumenar su base de clientes mediante una mayor segmentación y personalización. Para las empresas innovadoras en valor, el objetivo es la gran masa de competidores, y para lograrlo acepta perder parte de los clientes. Se centra en los aspectos claves valorados en común por los consumidores.
- **Ventajas y capacidades.** La lógica convencional indica que toda empresa debe aprovechar al máximo sus ventajas y capacidades. Las innovadoras en valor no se limitan a lo que ya tienen; trabajan como si empezaran de cero.

- **Oferta de productos y servicios.** La estrategia de la lógica convencional indica que existen límites tradicionales del sector que determinan los productos y servicios que puede ofrecer la empresa. Las empresas innovadoras en valor piensan en términos de la solución total a las demandas del cliente, aunque con ello se tenga que ir más allá de los límites de la oferta tradicional.

Esto hace necesario que las empresas se doten de nuevas capacidades y atributos significativamente distintos a los que caracterizaron la empresa tradicional, en cuanto a cómo organizan e integran sus procesos, o cómo se relacionan con el entorno.

El objetivo es tratar de configurar empresas capaces de dar respuestas estratégicas y sostenibles a los retos del negocio:

- ¿Cómo logra crecimiento sin aumentar el tamaño?
- ¿Cómo pueden las empresas manejar los cambios imprevistos y las fluctuaciones del mercado?
- ¿Cómo reducir los costos y al mismo tiempo lograr diferenciación?

Lo que queda claro es que las empresas deben reestructurarse, y en esa transformación deben seguir cuatro elementos esenciales:

- Deben focalizarse en sus competencias esenciales, aquellas que constituyen el centro de su negocio y la diferencian de la competencia. Esto implica externalizar los procesos que no sean críticos para su actividad y lograr economías de escala necesarias para lograr costos competitivos.
- Tener capacidad para transformar sus estructuras de costos fijos en estructuras variables y flexibles.
- Aumentar el poder de resistencia y elasticidad para afrontar los imprevistos de la demanda, de la economía y aun de desastres naturales.
- Aumentar y agilizar su capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

Lo que nos puede ayudar a reformar el modelo de negocio es la innovación, la cual no es algo que se le ocurre a alguien en cualquier postura. La innovación no es una ocurrencia; más bien, es crear un modelo de negocio rentable y distinto.

Un modelo de negocio tiene en cuenta:

- La propuesta de valor: ¿qué ofrecemos?, ¿qué vendemos? ¿cuáles son las características de nuestros productos o servicios?, ¿por qué el mercado los va a percibir diferentes?
- Los clientes: ¿cómo nos relacionamos con nuestro *target*?, ¿cómo es nuestra publicidad?, ¿cómo es la manera de comunicarnos con la audiencia?
- Canales de distribución: ¿cómo hacer llegar esa propuesta de valor a los canales de distribución?
- Parte operacional: ¿cómo nos organizamos para ofrecer esa propuesta de valor?

Hay empresas que han sabido innovar en ciertas áreas del modelo de negocios, o en todas. Hay empresas que innovan con sus propuestas de valor, reducen costos porque no tienen stocks, o estos son más pequeños, y tienen una rotación mayor de inventario.

En empresas de nuevos medios o de tecnologías, están las que innovan porque eliminan intermediarios, producen y venden directamente.

Este proceso de transformación tiene amplias implicaciones internas en la configuración de la empresa. Entre estas se pueden mencionar la reconfiguración de la cadena de valor y el papel estratégico de las tecnologías de la información.

De manera progresiva, las estructuras de las empresas y su relación con el entorno dejan de responder a una organización básicamente lineal, muy compartimentada y con un nivel de integración horizontal. Deben convertirse en empresas con alto nivel de integración, que les permita eficiencia, flexibilidad y que les permita construir cadenas de valor que eliminen las barreras internas y se orienten a sus

relaciones con los clientes, socios, proveedores y empleados. En este nuevo contexto, nos encontramos con empresas que van a externalizar un número creciente de sus procesos, con el objetivo de lograr competitividad. Optarán por incrementar su nivel de integración, que su cadena de suministros funcione en tiempo real con sus proveedores, así como máximo nivel de servicio y disponibilidad para sus clientes. La reconfiguración de la cadena de valor se presenta así como una gran oportunidad para ganar nuevos espacios de negocio.

El campo de acción de la innovación se ha ampliado. La innovación es una actividad continua, generalizada, que se lleva a cabo en todas las áreas de la economía. Las empresas cambian sus productos y procesos continuamente; adquieren nuevos conocimientos y desarrollan nuevas formas de trabajo.

1.2 Ventaja competitiva e innovación

Para que una empresa pueda lograr y mantener su ventaja competitiva a partir de la innovación, es necesario que cumpla las siguientes características:

- Tener las competencias y capacidades necesarias para innovar.
- Ser capaz de identificar y evaluar el potencial de una innovación.
- Disponer de los activos especializados que se requieran para explotarla.
- Utilizar los mecanismos adecuados de acceso y protección del conocimiento.
- Entender cómo la innovación se puede integrar en el entorno.

Innovar supone, en primer lugar, evaluar las posibilidades que ofrece una tecnología en relación al mercado. Es decir, por un lado entender la naturaleza y características particulares de la tecnología como un factor económico; y, por otro lado, los mecanismos que aplica el mercado para su valorización.

La empresa debe prever qué tipo de ventajas le proporcionará su innovación como elemento diferenciador de sus productos, como medio para adaptarse a los cambios

del mercado, como barrera de entrada para otros competidores o como elemento de distorsión de las condiciones de competencia en el mercado. Así mismo, también se debe analizar qué otras empresas y agentes podrán beneficiarse de su innovación una vez sea introducida en el mercado, y cómo el hecho de compartir sus beneficios con otros afectará a su propio negocio.

Se debe disponer de las competencias y de los activos específicos para poder fabricarlo y comercializarlo. Es más que probable que una empresa no pueda desarrollar por sí sola todas las actividades que se requieren para introducir y explotar la innovación en el mercado, y por eso tenga que buscar aliados que le aporten lo que le falta. Además, los distintos tipos de decisiones estratégicas que la empresa adopte en el proceso de innovación solo serán eficaces si se corresponden con los tiempos que determina el mercado y con el grado de madurez de las tecnologías empleadas.

Introducir una innovación en el mercado es de por sí una misión arriesgada para las empresas, y sin embargo lo más complicado, lo que realmente diferencia a los líderes tecnológicos del resto, es que son capaces de prolongar en el tiempo los beneficios que provienen de sus innovaciones. Consiguen, pues, que sus invenciones sean referencias para el mercado, y evitan que los competidores se apropien de su fuente de valor, de manera que son capaces de obtener beneficios durante el tiempo suficiente para hacer rentable su esfuerzo innovador.

La imitabilidad de las innovaciones y los activos complementarios

Teece (1984) expuso que existían dos aspectos clave de la tecnología que posibilitaban o dificultaban el beneficiarse de las innovaciones. Estos dos aspectos o propiedades son la imitabilidad y los activos complementarios.

Las razones principales por las que una innovación es difícilmente imitable se pueden resumir en tres: bien por la protección legal de la propiedad intelectual (patentes), bien por la aplicación de cláusulas de confidencialidad a los trabajadores, o también como consecuencia de que las competencias que se requieren para producir la innovación sean tan revolucionarias que no se encuentren en el mercado (Teece, 1984).

Los activos complementarios son aquellos recursos y activos de la empresa que, sin ser necesarios para el desarrollo conceptual de productos innovadores, son imprescindibles para su explotación comercial. Pueden considerarse como tales los procesos de fabricación, los canales de distribución, el servicio posventa, e incluso el marketing y la publicidad que sirven para dar a conocer esos productos innovadores.

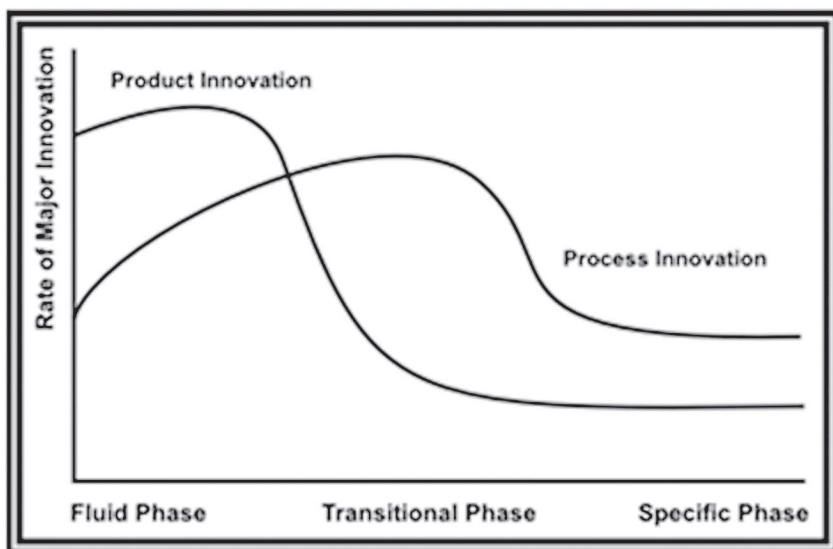
A partir de estos dos aspectos, tan sencillos de entender pero tan difíciles de dominar, se puede diseñar un modelo teórico en forma de escenario que recoge las combinaciones posibles de imitabilidad del producto y de accesibilidad a los activos complementarios (Teece, 1984). El objeto del modelo es mostrar qué tipos de empresas tienen más probabilidad de beneficiarse de una innovación en cada uno de los escenarios posibles.

2. LA EVOLUCIÓN DE LOS MERCADOS Y LA DINÁMICA DE LA INNOVACIÓN

Los mercados evolucionan condicionados por el avance de la tecnología, y estos saltos tecnológicos plantean algunas cuestiones importantes a las empresas, como por ejemplo predecir si estas nuevas tecnologías generarán nuevos mercados, o delimitar cuáles serán los usos comerciales de los nuevos productos.

Para entender cómo evolucionan los mercados en función del progreso tecnológico, resulta de bastante ayuda utilizar el modelo de Abernathy-Utterback (1978), que permite realizar un análisis competitivo del mercado en función de la trayectoria de las tecnologías. Estos autores analizaron el ciclo de vida de un mercado tecnológico basándose en la evolución temporal de la cantidad y del tipo de innovaciones que se observaban, dentro de lo que es posible distinguir tres fases en el ciclo de vida de un mercado tecnológico:

Figura 9.1 Ciclo de vida del mercado tecnológico



Fuente Tomada del original Abernathy-Utterback (1978),

Existen dos formas de concebir negocios. Podemos escoger centrarnos en definir un buen producto para después venderlo (enfoque de oferta), o bien hacerlo a la inversa; basarnos en la existencia de una necesidad y pensar después en cómo satisfacerla (enfoque de demanda). Desde un punto de vista estático, podemos decir que, cuando un nuevo mercado comienza a desarrollarse, es porque ha surgido una nueva necesidad que cubrir y dicha necesidad ha sido identificada. No obstante, al ser nueva no se sabe qué evolución futura tendrá. Es una etapa de crecimiento moderado, donde existen pocos segmentos, poca competencia, poca rentabilidad y un desarrollo técnico importante. En esta etapa la empresa que concurra a este mercado debe trabajar en estimular la demanda, mejorar técnicamente, adaptar su oferta a los segmentos existentes y planificar la evolución que pueda tener el mercado en el futuro. Sin embargo, en esta época de gran dinamismo es la teología la que determina la aparición del mercado, la cual se desarrolla y genera el mercado que seguirá varias etapas:

1) La fase introducción en el mercado. La primera fase del ciclo de vida de un mercado se inicia cuando aparece una nueva tecnología que tiene aplicaciones comerciales directas, y cuya evolución acelerada genera innovaciones continuas en los productos. Durante cierto tiempo la tecnología antigua y la nueva conviven en el mercado, observándose un lanzamiento continuo de productos diferenciados, sin estar claro cuáles son las necesidades que pueden cubrir. El cliente tiene el poder elegir entre varias alternativas. La rivalidad es moderada, ya que no están delimitadas las condiciones definitivas para competir, en tanto que hay numerosas empresas que se introducen en el mercado. La estrategia de entrar durante la etapa de introducción se debe al deseo de obtener cuanto antes una posición dominante en el mercado, y con ello atenuar el interés de los competidores potenciales y la eficacia de los actuales. Esta estrategia le dio buenos dividendos a Sony con su Walkman, y a Amana y Litton con los hornos de microondas.

Existe un beneficio, llamado ventaja inicial, que se obtiene al ser el líder del mercado desde el principio con un tipo de producto nuevo. Los obstáculos quizá resulten infranqueables cuando se entra con un producto de *imitación* y se intenta recobrar la ventaja de los rivales. Las estrategias de actuación más adecuadas son:

- Para una empresa con vocación de liderazgo en innovación, este es el momento de acometer las inversiones en construir una extensa base de clientes y configurar una amplia red de aprovisionamiento.
- Entrada a gran escala (amplia cobertura geográfica).
- Amplia línea de productos (con rápidas adiciones y/o modificaciones).
- Buena calidad de los productos (diseño, tecnología, control de calidad, etc.).
- Fuertes inversiones promocionales.

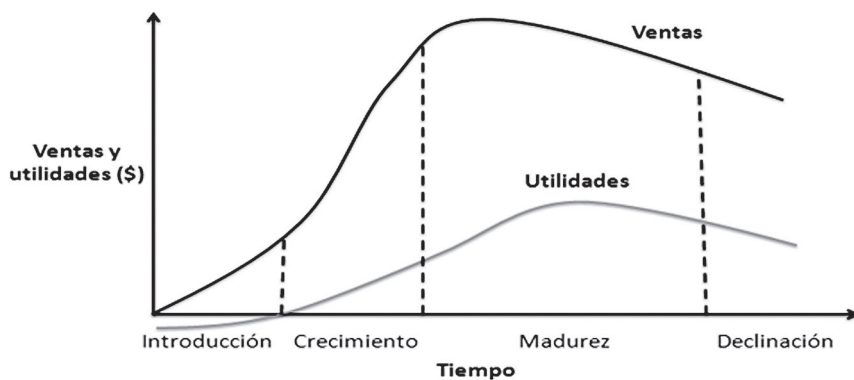
En función de sus objetivos estratégicos, el pionero puede seguir tres estrategias: penetración masiva, nicho o descremado. Existe penetración masiva cuando su

aspiración es mantenerse como líder en cuota de mercado en el mercado total; nicho cuando pretende mantener el liderazgo en cuota en un segmento específico del mercado, abandonando los restantes; y descremado se caracteriza por recuperar la inversión en investigación y desarrollo y marketing lo antes posible, y abandonar el mercado cuando la presión de las nuevas empresas competidoras obligue a la baja de precios y márgenes.

Algunas veces es preferible posponer el ingreso en el mercado hasta que se haya comprobado su viabilidad. Para hacer labor de pioneros, se requiere una inversión cuantiosa y los riesgos son muy grandes, como lo demuestra el alto índice de fracasos de los productos nuevos. Las grandes empresas con suficientes recursos de marketing para abrumar a pequeñas compañías innovadoras suelen tener éxito al aplicar una estrategia de posposición del ingreso. Así, Coca-Cola introdujo Tab y después Diet Coke. Y Pepsi-Cola introdujo Diet Pepsi. De ese modo, ambas superaron a Diet Rite Cola de Royal Crown, uno de los pioneros de la industria.

En cambio, una empresa cuya intención sea optar por una estrategia de innovación de carácter defensivo debería desarrollar aquellos activos que en el futuro le sirvan para aumentar su capacidad de negociación con los líderes tecnológicos.

Figura 9.2. Etapas del crecimiento del mercado



2) La fase de crecimiento en el mercado. La tecnología antigua está en disminución y se ralentiza el ritmo de evolución tecnológica en los productos. A medida que la estandarización de la oferta se incrementa, empieza a definirse el producto dominante, que es el que finalmente prevalecerá en el mercado. A partir del momento en el que los clientes reconocen el producto, las empresas que competirán deberán formularse las mejoras para el producto, fijar los precios y tal vez revisarlos, expandir la distribución y realizar la promoción.

Los videojuegos aparecieron en el mercado durante los años setenta, pero la marca más atractiva (y quizá la que crea más adicción), Nintendo, creó realmente una nueva categoría en los años ochenta. Al comenzar la década de los noventa, este producto parecía estar en la etapa de crecimiento de su ciclo de vida. Sin embargo, a mediados de los noventa, las ventas del videojuego se estancaron. Se hace necesario orientar los esfuerzos de innovación hacia los procesos de fabricación. Nintendo desarrolló una estrategia de dos partes para impulsar las ventas: 1) utilizar tecnología de punta para agregar más gráficos, video y sonido a sus cartuchos de juegos; y 2) mantener los precios lo más bajo posible, cerca de 250 dólares por su juego Ultra 64. En contraste, Sega, un fuerte competidor, se concentró en los discos CD-ROM, mientras que otras optaron por la especialización, orientándose a ciertos segmentos del mercado. Las estrategias de actuación más adecuadas en la fase son las siguientes:

- Afrontar alianzas con otras empresas, bien para compartir los riesgos o bien para consolidar la posición de dominio, aprovechando la complementariedad de las aplicaciones del producto.
- Levantar barreras de entrada al mercado, invirtiendo en el desarrollo de los procesos, los activos de fabricación, y en investigación y desarrollo para dar soporte a la evolución del producto.

En la etapa de crecimiento del mercado, con frecuencia el líder es aún el pionero o al menos uno de los primeros en entrar. El objetivo que persigue es mantener la posición de liderazgo mientras el mercado crece y se produce la entrada de nuevos competidores.

Aparentemente, el objetivo del líder de mantener cuota de mercado relativa puede parecer un objetivo poco agresivo, ya que supone crecer lo mismo que el siguiente competidor en el mercado. Pero, no obstante, hay que considerar dos aspectos:

- La dinámica de un mercado en crecimiento, caracterizado por la entrada de nuevos competidores, la fragmentación de los mercados en segmentos nuevos y la innovación permanente en productos, hace que sea difícil mantener la cuota.
- Para mantener la cuota de mercado absoluta las ventas han de crecer al mismo ritmo del mercado total; mientras que para mantener la cuota de mercado relativa, hay que crecer al mismo ritmo que el segundo competidor.

El mantenimiento de cuota relativa como objetivo a perseguir por los líderes, supone:

- **Retener a los clientes actuales**, lo que presume:
 - Mantener la satisfacción y la lealtad de los clientes actuales, lo que se puede obtener a través de acciones como la mejora permanente de la calidad, las modificaciones continuas de productos y/o reducir los costos, mejorando la distribución mediante relaciones más directas con los principales distribuidores (*key account managers*), e incrementando el servicio posventa, etc.
 - Estimular y simplificar las compras repetidas mediante la prevención de las roturas de stocks en la distribución, reduciendo los tiempos de entrega de los productos a distribuidores y consumidores, y reforzando las relaciones con los miembros del canal (acuerdos a largo plazo, sistemas de pedido automático, etc.).
 - Reducir el atractivo del cambio de marca: para lo que se pueden desarrollar segundas marcas que cubran segmentos de mercado más desprotegidos, extensión de la línea de producto con incorporación de nuevos productos dirigidos a segmentos específicos, y ofrecer ventajas en precios o en promociones.

- **Estimular la demanda selectiva en nuevos clientes (primera mayoría).** Para ello, se pueden desarrollar las siguientes estrategias:
 - Posicionamiento similar al de los restantes competidores: a través de lanzamiento de segundas marcas en los segmentos más desprotegidos por los rivales (estrategia de flanqueo), superando las marcas rivales con atributos más atractivos (estrategia de confrontación), o mediante competencia en precios buscando costos inferiores que permitan superar los de los rivales.
 - Posicionamiento diferenciado frente a ofertas competidoras: ocupar mercados, segmentos o canales de distribución en los que no están presentes los rivales. En este sentido, se pueden plantear estrategias de expansión a nuevos mercados con múltiples marcas, construir un nuevo canal de distribución en el que no hay presencia de los rivales, o diferenciar mediante publicidad y promoción para posicionarse en segmentos específicos.

La **estrategia de nicho** es una de las pocas opciones que los pequeños que se incorporan tarde al mercado pueden tener. Si la empresa consigue construir una pequeña pero rentable cuota de mercado, evitando la competencia directa con rivales más poderosos, podrá sobrevivir al estancamiento de los mercados en la fase de madurez.

Por otro lado, hay algunas otras empresas que tienen otros objetivos más ambiciosos, como crecer en cuota de mercado y desplazar al líder o, al menos, ser un competidor importante en el mercado total. Estas tienen dos opciones básicas:

- Capturar compras repetidas o de sustitución provenientes de otros competidores. Para ello, tendrá que ofrecer ventajas competitivas a través de las variables de marketing, tales que inciten al cambio de marca. Ofrecer ventajas en producto, diseño, precios, publicidad, promociones de ventas, mejores redes de distribución, promoción en punto de venta, superar en servicio posventa, etc.
- Si el mercado está en una fase relativamente temprana y ningún competidor tiene una cuota de mercado sustancial, la empresa se puede centrar en

conseguir una alta cuota de mercado entre los nuevos compradores. Incluso, esta estrategia puede ser viable cuando el mercado total es heterogéneo y fragmentado, y el líder tiene una posición sólida en uno o pocos segmentos. En estos casos, lo que hay que hacer es diferenciar, lo que le implica:

- Capturar compras repetidas del líder a través de la mejora del posicionamiento en el segmento principal de este, y mediante la diferenciación tecnológica en su segmento principal.
- Estimular la demanda selectiva entre la primera mayoría y la mayoría tardía mediante la mejora del posicionamiento en otros segmentos, y la diferenciación y posicionamiento en segmentos todavía poco desarrollados.

3) La fase madurez del mercado. Las innovaciones que se introducen en los productos son incrementales y de carácter optimizador, observándose la ausencia de evolución tecnológica en el producto. Así, las tasas de consumo permanecen estables si son productos de compra frecuente o que se limitan a la reposición, si son bienes de consumo duradero. No obstante, la aceleración del cambio tecnológico está llevando a un acortamiento de las etapas de madurez como consecuencia de la aparición en los mercados de innovaciones sustitutivas.

The Du Pont Co. parece ser proclive a los productos sustancialmente maduros, tales como su cubierta protectora Teflón y su fibra Lycra. Lycra es una marca de spandex, una fibra que inventó Du Pont en 1959. Aun cuando la patente de la compañía expiró, la demanda de Lycra sigue creciendo. La principal estrategia de Du Pont para generar un interés continuo por Lycra ha sido desarrollar versiones mejoradas de esta. El producto ahora es utilizado en una gran variedad de ropa; desde ropa de alta costura hasta pantaloncillos para ciclismo. Du Pont debe apoyar estos esfuerzos porque Lycra está sobresaliendo entre las marcas más baratas de la competencia, también por los efectos tardíos de la recesión en Europa, un mercado que le ha proporcionado casi la mitad de las ventas de esta marca.

Las estrategias de actuación más adecuadas en la fase específica son las siguientes:

- Segmentar el mercado personalizando, los productos con prestaciones complementarias al núcleo principal del diseño, utilizando la publicidad y el marketing directo para canalizar los productos ya personalizados hacia los distintos segmentos de consumo, captando clientes mediante acciones agresivas de promoción.
- Realizar una vigilancia intensa sobre otros sectores para anticipar cambios radicales en la tecnología vigente.

El tránsito de la etapa de crecimiento a la madurez es una fase especialmente complicada, que se denomina fase de turbulencia. Al producirse el estancamiento en las ventas como consecuencia de la entrada en la fase de madurez, muchas empresas se encuentran con previsiones de expansión apoyadas en las experiencias de crecimiento anterior, y en consecuencia están realizando o han realizado inversiones de carácter expansivo que ahora se enfrentan con el estancamiento del mercado, lo que provoca capacidad de producción ociosa e incremento de los costos. Además, el estancamiento de las ventas, junto a objetivos de crecimiento propios de etapas de crecimiento, lleva a que muchas empresas incrementen sus acciones de marketing para alcanzar los objetivos de aumento de ventas. Esto provoca una mayor rivalidad en el mercado entre las empresas que aumentan sus gastos comerciales, incurren en guerras de precios, etc., con las consecuencias negativas para todas ellas en términos de beneficios. Por estas razones, se suele producir un proceso de eliminación de competidores mediante salidas del mercado, absorciones y fusiones.

En principio los mercados maduros se caracterizan por una fuerte estabilidad en las cuotas de mercado de los competidores y una estabilidad en los precios; es decir, una reducida rivalidad. El líder consigue una alta rentabilidad mediante bajos costos y unos menores gastos de marketing unitarios. Sin embargo, el análisis anterior es excesivamente simple. En muchos mercados maduros existen amenazas procedentes del entorno, como son los cambios en las preferencias de los consumidores, aparición de productos sustitutivos, regulaciones

que protegen a los consumidores, entrada de competidores extranjeros, etc. Existen también oportunidades como la mejora de los productos con nuevos beneficios, la reducción de los precios de las materias primas, componentes, subcontratación, etc.

Las fuentes fundamentales de ventaja competitiva son los costos bajos y diferenciación mediante la mejor calidad percibida del producto o servicio. Las estrategias en mercados maduros son las de mantenimiento de cuota y de expansión del volumen de ventas:

- La estrategia de mantenimiento de cuota, reduciendo los gastos comerciales. Las acciones antes expuestas dirigidas a facilitar la compra repetida y a aumentar la satisfacción de los consumidores son las adecuadas para esta estrategia. Como los mercados están muy fragmentados y divididos en múltiples segmentos, los líderes se expansionan mediante segundas marcas de flanqueo.
- La estrategia de expansión del volumen de ventas puede realizar las siguientes acciones:
 - Incrementar la penetración aumentando la proporción de usuarios, atrayendo a los no usuarios y convirtiéndolos en consumidores.
 - Estrategia de extensión de uso: aumentando la tasa de consumo medio entre usuarios.
 - Expansión del mercado: incorporando nuevas áreas geográficas (exportación) o nuevos segmentos de mercado.

Estrategias para mercados en declive

La caída en las ventas viene provocada por los avances tecnológicos, la demografía del grupo de clientes, los cambios de gustos y de estilos de vida, y la aparición de productos sustitutivos que satisfacen mejor la necesidad cubierta.

Cuando caen las ventas, lo mejor es analizar cuidadosamente la cuenta de resultados, y abandonar la actividad al aparecer las pérdidas. A veces, la empresa erróneamente considera que las ventas se pueden incrementar con un presupuesto de marketing mayor, y tan solo consiguen aumentar las pérdidas.

La estrategia a seguir debe ser obtener ventas y beneficios y, cuando desaparezcan, abandonar el sector. Sin embargo, hay veces que las barreras de salida dificultan estas soluciones, y la empresa se ve obligada a permanecer más tiempo en el mercado. En los casos en que es difícil abandonar la actividad, hay que seguir una estrategia agresiva de reducir costos, y de adquisición de otras marcas:

- Asegurarse de que los programas de marketing y producción sean lo más eficientes posible.
- Reducir los tamaños y modelos que hayan dejado de ser rentables. Con frecuencia esta táctica disminuirá las ventas, pero incrementará las ganancias.
- *Depurar* el producto; es decir, reducir todos los costos al mínimo indispensable, con fin de maximizar la rentabilidad durante la vida tan limitada que le quede a este.

Lo más adecuado (y también lo más difícil) es mejorar el producto en sentido funcional, o bien revitalizarlo de alguna manera. Las editoriales de diccionarios impresos posiblemente han hecho esto. Otros materiales de consulta, entre ellos los diccionarios cargados en computadoras personales, parecen haber dispuesto al diccionario tradicional a entrar en esta etapa, o por lo menos lo han empujado hacia ella. Sin embargo, algunas editoriales están haciendo todo lo posible por mantener el atractivo del diccionario. Por ejemplo, Houghton Mifflin incorporó 16000 términos nuevos en su última edición, y la apoyó con una promoción de dos millones de dólares.

Los mercados en declive pueden tener un gran volumen de ventas, en los que la reducción de tamaño se puede compensar con un aumento de la cuota de mercado en el caso del líder. En estos casos, los procesos de absorción de otras marcas y

de reducción de costos pueden ser una alternativa recomendable. Las empresas no líderes deberán plantearse opciones de cosechar o liquidar su participación, o bien de especialización en un nicho de mercado que sea suficientemente rentable.

Muchas veces no quieren eliminar un producto, en parte porque se han ido identificando con él a lo largo de los años. Saber cuándo y cómo abandonar el producto exitosamente podría ser tan importante como saber cuándo y cómo introducir uno nuevo.

Ciclos de sobreexpectativas (hype cycle)³⁴

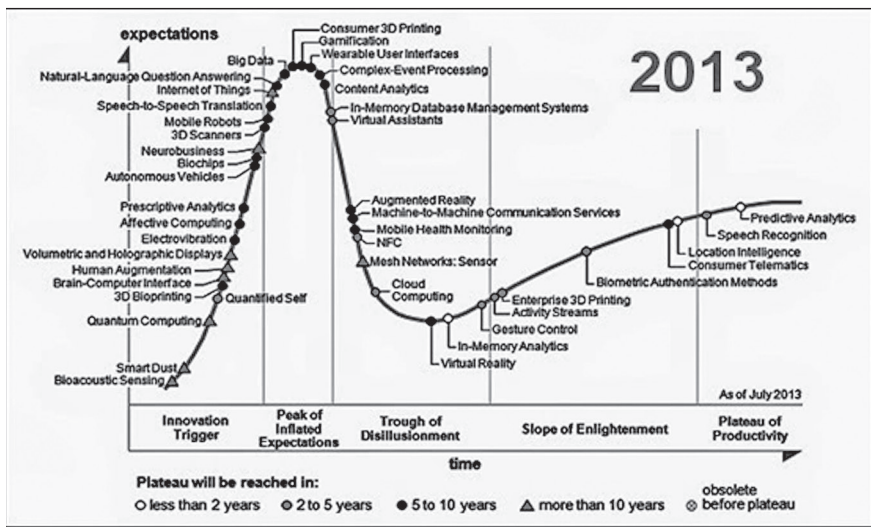
El modelo del ciclo de sobreexpectativas es un instrumento de gestión desarrollado por la consultora Gartner, y representa la dinámica de introducción de nuevas tecnologías de ruptura en el mercado. Toda tecnología disruptiva³⁵ sigue un ciclo que se inicia con una fase de disparo (*triggering*), en la cual no existe todavía un mercado definido, y no se han realizado pruebas de concepto. Pero, si la tecnología tiene potencial transformador en la sociedad y la economía, los medios de comunicación empiezan a hacer eco de su posible impacto. Muy rápidamente, los primeros fondos de capital (en muchos casos, públicos o mixtos) son inyectados en incipientes modelos de negocio. Potenciales proveedores son atraídos. Más investigadores se interesan y aceleran el proceso de emergencia tecnológica. Los medios de comunicación (especializados primero, y luego masivos) generan una inflación de expectativas. Se atraen nuevos fondos, y los mercados financieros giran su atención hacia esa tecnología. Se empiezan a financiar proyectos dudosos e inmaduros. Aparecen los primeros fracasos. Y, cuando las ideas originales planteadas se estrellan (no olvidemos que una tecnología de ruptura sigue un camino de experimentación al mercado), o se da algún caso en que la tecnología no se ha podido coronar o ha fallado en alguna aplicación, las expectativas se hundén. El mercado financiero se desvanece. Los inversores huyen. No obstante, algunos modelos de negocio sobreviven. Unos cuantos proveedores se especializan. De la elevada mortalidad de las primeras pruebas, surgen productos líderes en sectores

34 Los ciclos de hype son una actualización de las olas de Kondratiev, economista ruso (1892-1938) que postuló que las grandes recesiones económicas se deben a la emergencia de tecnologías de ruptura que inflacionan los mercados financieros, generan burbujas que explotan ciclicamente y originan profundas depresiones y conflictos sociales.

35 Disruptivo es un término que procede del inglés *disruptive* y que se utiliza para nombrar aquello que produce una ruptura brusca. Una tecnología disruptiva es una innovación que genera la desaparición de productos o servicios que, hasta entonces, eran utilizados por la sociedad. La nueva tecnología aparece como un avance que hace que todo lo viejo resulte precario o inferior en cuanto a sus prestaciones. La computadora personal (ordenador personal) fue una tecnología disruptiva que hizo que la máquina de escribir quedara en desuso.

quizá inicialmente no previstos, y se cierran segundas y terceras rondas de capital riesgo. Es el segundo ascenso por la pendiente. Finalmente, se llega a un plateau de estabilización, en el cual la tecnología ha penetrado ya en un porcentaje significativo de su mercado potencial, e inicia su proceso de comoditización. Gartner publica cada año su previsión de tecnologías emergentes, y la posición que estas ocupan en el ciclo de sobreexpectativas.

9.3 Dinámica de introducción de nuevas tecnologías según Gartner último gráfico 2013



Fuente: Gartner (2013)

Se aprecia cómo la impresión 3D, según Gartner, está en su punto máximo de sobreexpectativas, esperando su madurez en un lapso de cinco a diez años. Internet de las cosas, gamificación, o la tecnología de *usables* (*wearables*) se hallan en la misma posición. Emergiendo de forma muy incipiente, *quantum computing*, *smart dust* o *bioacoustic sensing*, con tiempos de madurez estimado de más de diez años.

2.1 La prolongación de los beneficios que se obtienen de una innovación

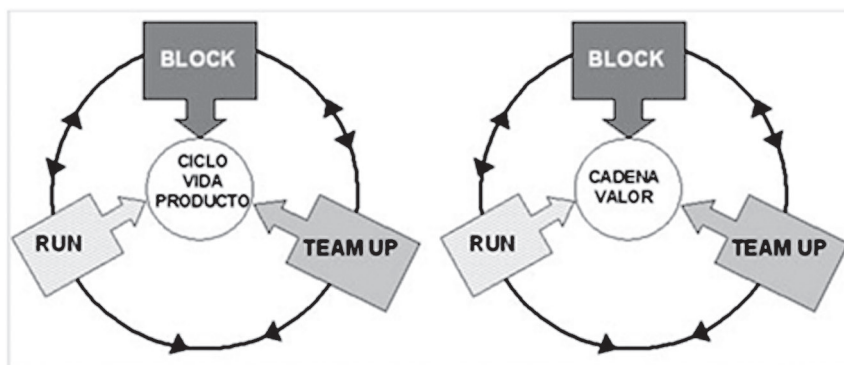
Los beneficios que una empresa obtiene por introducir una innovación en el mercado son siempre temporales. Duran hasta que la innovación es imitada por la

competencia o hasta que se produce una discontinuidad tecnológica que deja obsoletas sus competencias y capacidades. De ahí que las empresas líderes en innovación estén siempre preocupadas en adoptar estrategias que permitan prolongar los beneficios que obtienen de su esfuerzo innovador. Según señala Afuah (2003), una empresa que introduce una innovación en el mercado puede adoptar tres posiciones genéricas en su estrategia:

- *Block* (bloquear) para evitar la entrada de nuevos competidores.
- *Run* (acelerar) para liderar el proceso de innovación.
- *Team-up* (asociación) para cooperar, permitiendo la entrada de nuevos competidores.

Es importante comprender que las empresas no solo compiten en el mercado final de sus productos, sino que compiten indirectamente a lo largo de toda la cadena de valor del negocio. También hay que tener en cuenta que las condiciones de competencia en el mercado variarán en función de las distintas fases de evolución de las tecnologías. La oportunidad de adoptar una de las estrategias genéricas viene determinada por la posición de la empresa a lo largo de la cadena de valor de su negocio y por la fase del ciclo de vida en que se encuentran sus productos en el mercado.

Figura 9.4 Estrategias genéricas de innovación



Fuente: Afuah 2003

Para adoptar una estrategia del tipo *block*, con la intención de evitar que entren nuevos competidores en el mercado, se puede optar por distintas alternativas:

- Proteger las competencias clave de la empresa con instrumentos legales, litigando judicialmente contra aquellas empresas que intenten copiarlas.
- Disuadir a los competidores potenciales que deseen entrar en el mercado adoptando políticas agresivas de reducción de precios.
- Construir activos especializados y costosos para la explotación de la innovación. Por ejemplo, establecer fuertes vínculos con canales de comercialización o invertir en desarrollar una tecnología específica de fabricación.
- Desarrollar capacidades acumulativas de proceso que permitan obtener economías de escala y costes muy aquilatados.

Para adoptar una estrategia del tipo *run*, con la idea de ir siempre por delante de la competencia y aprovechar las ventajas de ser el primero, las empresas pueden elegir entre las siguientes posibilidades:

- Canibalizar su propia gama de productos, sustituyéndolos con rapidez por otros nuevos, antes de que reaccione la competencia.
- Evolucionar continuamente aquellas competencias tecnológicas y comerciales necesarias para el liderazgo en la innovación, de manera que la dificultad de aprendizaje impida competir a sus rivales.

Para adoptar una estrategia tipo *team-up*, buscando la cooperación, se puede optar bien por llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas, bien por realizar inversiones cruzadas de capital, o bien por llevar a cabo fusiones empresariales. Entre las razones que puede haber para colaborar con la competencia, se pueden citar las siguientes:

- Conseguir que el producto se convierta en un estándar en el mercado.
- Ganar una gran base de clientes.

- Compartir los costes de desarrollar competencias tecnológicas muy específicas.
- Acceder a mercados internacionales.
- Evitar que los clientes más conservadores dependan de un solo proveedor.

Hay que señalar también que cualquiera que sea la estrategia que una empresa adopte para prolongar los beneficios de su innovación, esta ha de ser compatible con el grado de imitabilidad del producto y con la accesibilidad a los activos complementarios requeridos para su explotación comercial. Una vez más, utilizando el modelo de Teece (1984), que relaciona la imitabilidad de la innovación con la importancia de los activos complementarios, es posible mostrar qué estrategias de prolongación son las más aconsejables en cada caso.

Cuadro 9.2 Imitabilidad y activos complementarios

Imitabilidad	Activos complementarios	
	Fácilmente disponibles o poco importantes	Difícilmente accesibles y muy importantes
Fácilmente imitable	(I) Economías de escala o dominio del canal	(II) Propietarios activos complementarios
Difícilmente imitable	(III) Inventor o nuevos entrantes	(IV) Alianzas con poder de negociación
¿Qué tipos de empresas se benefician de una innovación?		

Fuente: Afuah (2003)

2.2 Las estrategias de colaboración en relación con las competencias empresariales

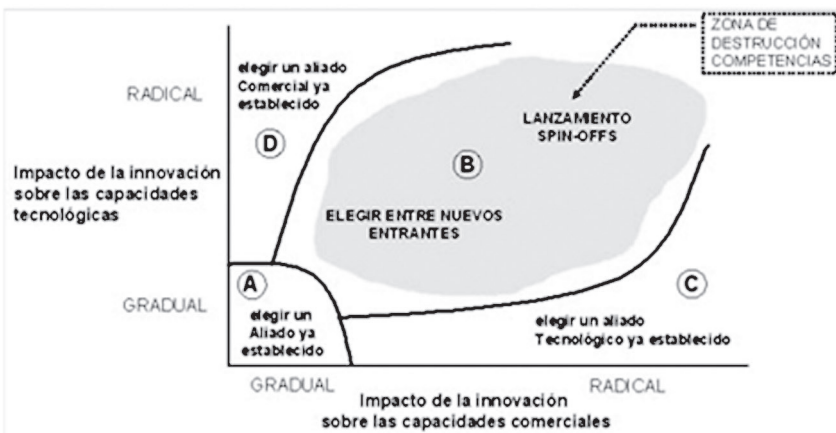
Cuando se trata de la introducción en el mercado de innovaciones radicales que supongan grandes incertidumbres y fuertes inversiones, las estrategias de cooperación entre empresas son imprescindibles. En estos casos saber elegir con quién cooperar y contra quién competir constituye la clave del éxito o del fracaso.

Hay que tener en cuenta que las innovaciones radicales se suelen caracterizar por tener una o varias de las siguientes características:

- Destruyen parcial o totalmente las competencias actuales que disponen las empresas.
- Son capaces de generar nuevos mercados.
- Distorsionan las condiciones de competencia en los mercados existentes.

Para seleccionar de forma adecuada la mejor estrategia de cooperación resulta determinante evaluar correctamente el grado de radicalidad de la innovación que se pretende introducir, así como cuantificar el impacto que producirá sobre las competencias que disponen las empresas en ese momento. Afuah (2003) propone una forma analítica de organizar estos conceptos, representando en cada uno de los dos ejes de un diagrama cartesiano el impacto de la innovación sobre las competencias tecnológicas y comerciales de las empresas. En la figura 2 se pueden identificar las distintas situaciones de creación y destrucción de competencias que pueden generar las innovaciones.

Gráfica 9.5 Selección de aliados en función del tipo de innovación



Fuente Afuah 2003

El gráfico nos muestra cuatro zonas claramente definidas:

- A. En esta zona, el impacto de la innovación en el mercado es gradual, tanto para las competencias tecnológicas como para las competencias comerciales. Lo más apropiado en este caso es seleccionar un aliado dentro de las empresas existentes en el mercado actual, buscando posibles sinergias entre las competencias de ambas.
- B. En esta zona, el impacto de la innovación es radical sobre las competencias existentes. No es posible que las empresas actuales del mercado sean capaces de explotar la innovación. Incluso es probable que disponer de las competencias actuales, tanto tecnológicas como comerciales, resulte un obstáculo para beneficiarse de dicha innovación (Leonard-Barton, 1992). Se requiere, pues, buscar un aliado fuera del sector y plantear la cooperación con empresas que estén dispuestas a entrar en el nuevo mercado, de manera que se hace necesario, a veces, recurrir a empresas de nueva creación (*start-ups*). La alianza con un *outsider* permitirá desarrollar las nuevas competencias tecnológicas o comerciales que se necesitan para explotar la innovación.
- C. En esta zona, la característica principal es que la innovación introducida en el mercado tiene un impacto radical sobre las competencias comerciales de las empresas, pero, sin embargo, no altera sus competencias tecnológicas. Esto supone que entre las empresas del sector solo serán útiles para formar una alianza aquellas que sean fuertes en tecnología. Para buscar aliados que aporten competencias comerciales adecuadas, habrá que buscar en otros sectores o entre empresas de nueva creación.
- D. Esta zona se caracteriza porque la innovación introducida tiene un impacto muy grande sobre las competencias tecnológicas de las empresas, aunque no altera sustancialmente sus competencias comerciales. Será necesario entonces buscar aliados que dispongan de una gran fortaleza comercial dentro del sector, ya que las empresas de carácter tecnológico no podrán explotar la innovación al haberse quedado obsoletas. Por otra parte, para buscar aliados que aporten competencias tecnológicas adecuadas habrá que recurrir a otros sectores o entre empresas de nueva creación.

Un ejemplo ilustrativo que puede servir para entender este último escenario es el que viene sucediendo con la introducción de la tecnología de plasma para la televisión en el mercado de los electrodomésticos. Esta innovación ha mejorado, en gran medida, las prestaciones de los televisores, pero lo que ha cambiado radicalmente han sido los procesos y los materiales de fabricación. Desde un punto de vista del mercado, esta innovación no ha supuesto un cambio sustancial en las formas de comercialización de los aparatos de televisión, pero sí han aparecido nuevas empresas tecnológicas entre los suministradores de componentes.

2.3 Tipos de estrategias innovadoras

Las actividades de innovación se pueden establecer en términos de producto y mercado, pero a menudo es más interesante considerar la estrategia como la forma que tiene la organización de comportarse en el mercado a partir de la explotación de su potencial de I+D, y en consecuencia de su grado de innovación. Cabe distinguir entre seis tipos de estrategias innovadoras:

1) Estrategia innovadora ofensiva. La estrategia innovadora ofensiva aspira siempre a crear una industria o un mercado nuevo, y requiere esfuerzos duros, continuos y concentrados, normalmente, sobre un tipo determinado de tecnologías (Hidalgo, 2002). Se apoya en una política dinámica en investigación y desarrollo, cuyo objetivo principal es introducir constantemente nuevos productos en el mercado, si bien en algunos casos busca el liderazgo tecnológico a través del diseño de procesos productivos exclusivos. La empresa que desarrolla esta estrategia asume un gran riesgo, por lo que espera obtener una elevada rentabilidad. No todas las empresas pueden ponerla en práctica, pues requiere habilidad para la innovación tecnológica, así como capacidad para identificar nuevas oportunidades de mercado y traducirlas rápidamente a productos comerciales (Fernández, 2005).

2) Estrategia innovadora defensiva. No desean ser las primeras del mercado, pero tampoco quieren quedarse rezagadas. Esta decisión puede formar parte de una estrategia basada en la política de evitar los riesgos inherentes a una innovación tecnológica radical y explotar la experiencia que posee la empresa

en otras funciones, como el marketing, la fabricación o las finanzas (Hidalgo, 2002). Las empresas que aplican esta estrategia vigilan constantemente el entorno, a la espera de atisbar productos nuevos con un alto potencial de crecimiento. Después, desarrollan un producto diferenciado que comercializan a un precio relativamente bajo (Fernández, 2005). Se contentan con ir detrás de los líderes en tecnologías establecidas ya hace tiempo. Suelen adquirir licencias y *know how*. Las empresas reaccionan ante los nuevos productos copiándolos (Escorsa, 2001).

Esta estrategia la siguen aquellas empresas que tienen un grado de innovación mínimo, pero que resultan competitivas en el mercado a causa de un cierto grado de protección natural en las actividades productivas. Esta protección natural tiene su origen en ventajas de localización y/o en la adaptación tecnológica al ambiente local. La empresa imitativa se contenta con marchar detrás de los líderes en tecnología. La extensión del retraso variará según las circunstancias particulares del sector, el país y la empresa (Hidalgo, 2002).

3) Estrategia oportunista. La estrategia oportunista suele permitir el introducirse y crecer en un determinado mercado, o satisfacer las necesidades de un segmento específico en los que la tecnología que domina aporta características especiales para ese segmento específico. Una vez introducido, aprovechará oportunidades puntuales que desatiendan las empresas tradicionalmente establecidas, lo que le permitirá extenderse antes de abordar el núcleo del mercado. Esta estrategia consiste en buscar el punto más débil del competidor e iniciar ahí la correspondiente actividad. Evita una confrontación directa: la empresa analiza los puntos débiles de los competidores y los explota si sus puntos fuertes lo permiten (Hidalgo, 2002). Identifica una nueva oportunidad o un diseño complejo que le permite prosperar en algún nicho (Escorsa, 2001). Esta estrategia la siguen las empresas de ingeniería que fabrican proyectos de acuerdo con las especificaciones del cliente. Las tecnologías que utilizan se conocen en el mercado, aunque disponen de alguna tecnología propia. No obstante, el recurso más valioso que poseen es la capacidad directiva (Fernández, 2005).

4) Estrategia dependiente. Consiste en establecer relaciones estables y duraderas con empresas clientes o grupos externos de desarrollo, lo que permite abordar actividades de I+D que su estructura no se lo permite. Para ello, se suelen aportar recursos financieros para después poder explotar los resultados alcanzados. Una empresa sigue una estrategia dependiente si sus ventas están concentradas en unos pocos clientes o su capital es controlado por otra empresa. Esta estrategia la pueden seguir tanto empresas innovadoras como no innovadoras, aunque es un comportamiento típico de pequeñas y medianas empresas (Hidalgo, 2002). La empresa acepta un papel subordinado respecto a una empresa más fuerte. En este caso, decide actuar en el mercado sin asumir riesgo tecnológico alguno y con objeto de satisfacer una demanda establecida. Se apoya en la tecnología de terceros a través del uso de licencias o de cualquier mecanismo de transferencia tecnológica (Fernández, 2005). Esta es la estrategia típica en las empresas que dependen en gran medida de la subcontratación que reciben y que aspiran a una autonomía tecnológica que les permita una mayor capacidad de negociación y acceder a nuevos mercados. Esta situación a menudo es fomentada por el propio cliente, como suele ser el caso de una empresa grande, que tiende a centrarse en el núcleo de su actividad y quiere delegar determinados aspectos productivos, e incluso de diseño, a empresas con las que mantiene vínculos empresariales.

5) Estrategia tradicional. Estrategia basada en hacer siempre lo mismo y de la misma forma, a menos que el mercado o el cliente específico imponga nuevos modos o características. Es aquella estrategia que siguen las empresas cuyos productos permanecen prácticamente inamovibles desde el punto de vista funcional, aunque algunas veces aborden cambios en el diseño. La tecnología se basa a menudo en saberes artesanales, y sus inputs científicos son mínimos o nulos (Hidalgo, 2002). El mercado no suele pedir cambios en los productos. La empresa se limita a la adopción de las innovaciones de proceso generadas desde afuera de esta (Escorsa, 2001), pero disponibles por igual para toda la industria.

6) Estrategia imitativa. Es la que siguen las empresas que imitan la actuación de otras, pero limitándose a determinados entornos que pueden estar protegidos

por diversas causas, como la protección arancelaria, o políticas sociales especialmente favorables en costes de producción. Las empresas requieren de un mínimo grado de innovación, pero resultan competitivas en el mercado que actúan gracias a ciertos grados de protección. Normalmente se da en las actividades productivas, como pueden ser salarios bajos. Esta protección suele ir asociada a la localización geográfica. La empresa que adopta una estrategia imitativa no se preocupa por liderazgos tecnológicos y a menudo va bastante por detrás, sus intereses tecnológicos se suelen centrar en las áreas de las tecnologías de producción para ahorrar en costes. Lo que suele asegurar el éxito a estas empresas es la presencia o combinación de los siguientes factores: disponer de un mercado cautivo, disponer de menores costes de mano de obra y/o alcanzar una elevada eficacia directiva.

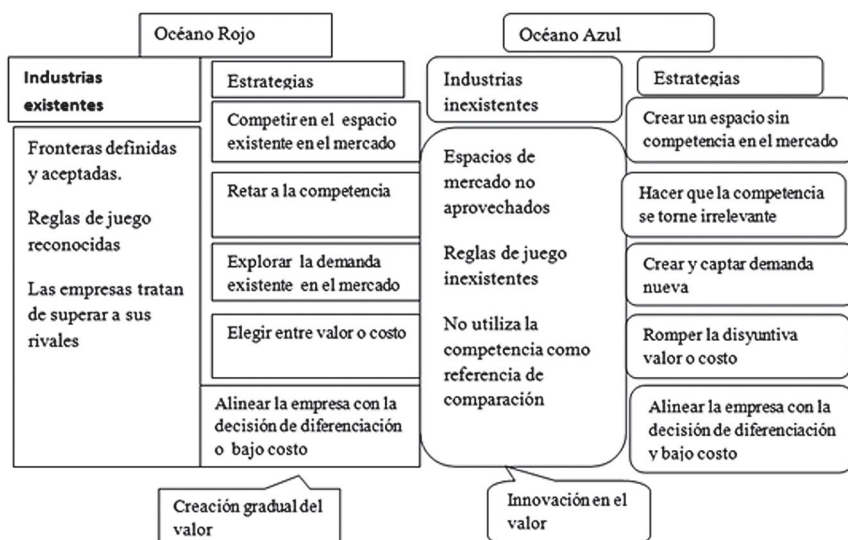
Se trata de una estrategia basada en aprovechar huecos y oportunidades puntuales a partir del análisis sistemático de las debilidades de sus competidores, que explota si sus puntos fuertes lo permiten. Es un intento deliberado por evitar una confrontación directa.

2.4 La estrategia del océano azul

Este modelo es el sustento de la estrategia del océano azul (Chan Kin y Mauborgne R., 2005), focalizada en el desarrollo de mercados no explorados que permiten elevar los niveles de diferenciación, y los altos márgenes de rentabilidad. La innovación en el valor se presenta no por la modificación de atributos asociados a los productos y servicios sino, por el contrario, por la alineación entre precio, la utilidad y la posición de costo. Así, este concepto busca integrar la diferenciación y la reducción de costos en un solo componente. La creación de un océano azul significa reducir costos y elevar al mismo tiempo el valor para los compradores, de manera que se logre un salto cualitativo en valor que hará que la empresa tome distancia importante con relación a sus competidores.

Los dos tipos situaciones competitivas más habituales en cualquier tipo de industria son:

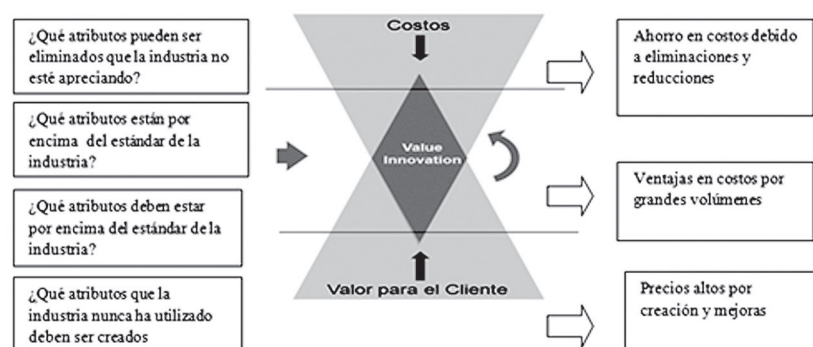
Figura 9.6 Océano Rojo, Océano azul



Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de Kim W.C. y Mauborgne R. (2005 p.4)

La empresa deberá estructurar cada factor competitivo de su industria. Al mismo tiempo, debe buscar la diferenciación y la reducción de costos para romper con la idea del valor-costo.

Figura 9.7 Búsqueda simultánea de costos bajos y diferenciación



Elaboración propia a partir de Chang Kim W.. y Mauborgne R. (2005)

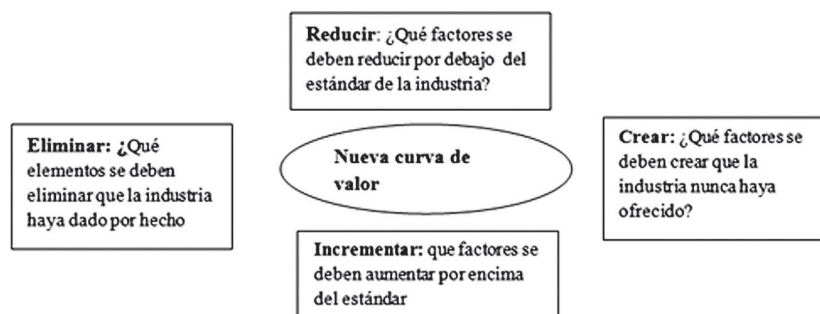
La cruz de las cuatro acciones

Las cuatro acciones son:

- **Crear**, descubrir fuentes de valor, con lo que se generará una nueva demanda, y por ende el precio estratégico de la industria se verá desplazado.
- **Reducir** todos aquellos factores que se crearon con el afán de vencer a la competencia pero que finalmente no tuvieron ninguna repercusión sobre la misma, ya que fueron sobrediseñados.
- **Eliminar** todos aquellos factores utilizados por la competencia de manera tradicional y que hasta cierto punto los diferencia de las demás.
- **Aumentar**, descubrir y eliminar los compromisos que la industria obliga a sus clientes a obtener.

Todo lo anterior se puede hacer mediante el uso de diversas herramientas convencionales que sirven para el diagnóstico empresarial estratégico, como: análisis de los factores macroeconómicos, ciclo de vida del producto, análisis de la inequación de valor y análisis del estado de la competencia.

Figura 9.8 La matriz C-R-E-A



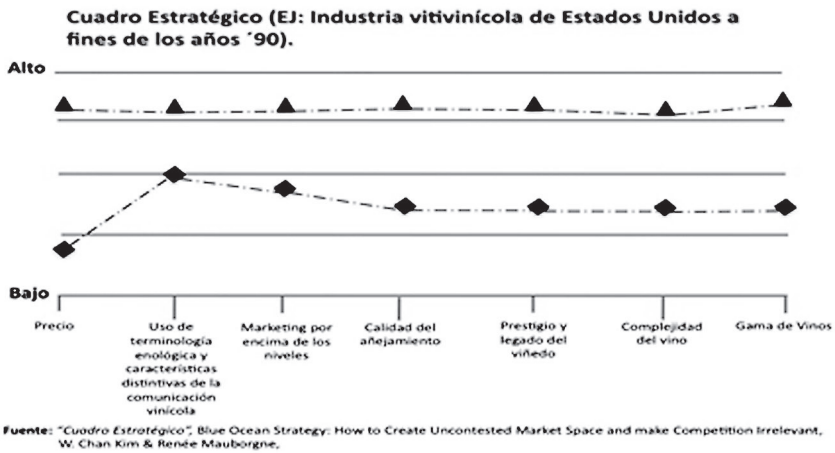
Fuente: Elaboración propia a partir de Kim W.C. y Mauborgne R. (2005)

La curva del valor

Una curva de valor es una forma de representar gráficamente la dinámica competitiva del mercado actual, pero no centrándose en datos como la cuota de mercado

o posición relativa, sino en la percepción del valor que aporta cada jugador desde el punto de vista del cliente. Esto nos permite comprender de un vistazo cuál es la estrategia competitiva de cada uno de los actores del mercado.

Figura 9.10 Curva de valor



Para ello se representan en el eje horizontal los factores clave en los que la industria actual compete e invierte, y en el eje vertical el nivel de oferta que el comprador recibe en cada uno de los factores competitivos.

Estrategias para crear océanos azules

El océano azul se define como aquel espacio perteneciente al mercado y que aún no ha sido utilizado o explotado; y que, por consiguiente, generará una oportunidad para el crecimiento rentable.

1) **Crear nuevos espacios.** Es un proceso mediante el cual se busca crear nuevos negocios que sean innovadores, originales y que permitan a futuro ocupar un lugar en el mercado que genere la suficiente rentabilidad. Cinco caminos permiten llegar a este punto:

2) Reconstrucción de la frontera de mercado. La estrategia se configura con la reconstrucción de las fronteras del mercado a fin separarse de la competencia a través de seis caminos:

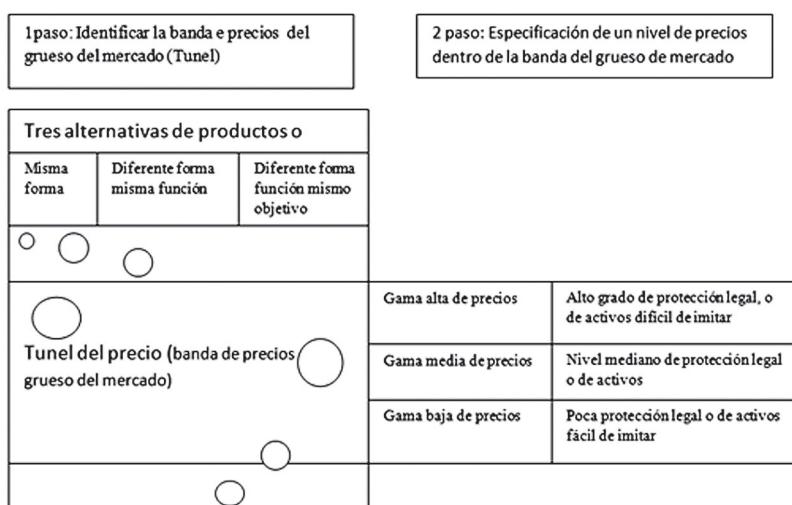
- a) Explorar las industrias sustitutas. Una compañía no compite únicamente con otras empresas de su industria. Compite con empresas que producen productos sustitutos.
- b) Grupos estratégicos. El término se refiere a compañías dentro de una industria que tienen una estrategia similar (BMW, Mercedes, Audi vs. Renault, Mazda y Chevrolet). Se construyen sobre dos dimensiones: precio y desempeño. En este camino, la clave está en identificar las razones que tiene el comprador para pasarse de un lado al otro.
- c) Explorar la cadena de compradores. El comprador no siempre es el usuario. Quien genera influencia puede ser un tercero. Gerente de compras: foco en precio gerente de producción.
- d) Explorar los servicios complementarios. Pocos servicios o productos se venden en un ambiente totalmente aislado.
- e) Explorar el atractivo funcional o emocional. Hay sectores tradicionalmente funcionales y sectores tradicionalmente emocionales.
- f) Explorar a través del tiempo. Identificar y entender tendencias; saber cómo estas pueden afectar el valor al cliente y el modelo de negocios de la empresa. No se trata de predecir el futuro: es entender el fondo de las tendencias.

3) El precio. Cuando una utilidad excepcional se combina con un precio estratégico, la posibilidad de ser imitado por la competencia se reduce. En la misma se cruzan dos variables: la exclusividad (producida por las fuertes barreras de entrada o mediante la protección de patentes) y la competencia. Dicha competencia se representa mediante círculos, bien sean negocios del mismo sector o sustitutivos, y su tamaño es variable en función de la relevancia de dicha competencia.

En el eje horizontal se compararán los productos muy similares, los de la parte izquierda del túnel (competidores directos); mientras que en el centro e izquierda se situarán productos con el mismo objetivo, pero distinta forma y/o función (sustitutivos). Según podemos ver en la Figura 9.11, cada círculo es proporcional al número de clientes que cada producto/ servicio tiene. El espacio que reúne al mayor número de clientes es lo que se denomina el *túnel del precio*, y es dentro de los límites de ese túnel donde debe estar el precio que fijemos para nuestro océano azul.

El segundo paso de este método de fijación de precios consiste en determinar el lugar exacto donde se situarán los nuestros. Esto dependerá de las características de nuestra nueva oferta de valor. Cuanto más difícil sea de imitar por los competidores (porque existe protección legal a través de patentes o porque la empresa dispone de activos que pueden bloquear la imitación), mayor será el precio que pueda establecerse.

Figura 9.11 el túnel del precio



Las empresas deberían situar sus precios en la banda media-inferior si se encuentran en alguno de estos casos:

- La oferta de valor tiene unos elevados costos fijos junto con un bajo coste, variable marginal. Este sería el caso de Microsoft, donde producir la primera copia del sistema operativo Windows tiene un altísimo costo, pero cada copia adicional supone un coste ridículo en comparación con el primero.
- El atractivo de la oferta depende de que muchas personas utilicen el producto o servicio. Por ejemplo, la utilidad de servicios de subastas como el ofrecido por eBay depende de que existan muchos usuarios inscritos en el sistema.
- El océano azul es fácilmente imitable. En el caso de las compañías de bajo coste, como por ejemplo Southwest Airlines, su servicio no puede ser patentado ni depende de activos exclusivos que puedan bloquear la imitación.
- Cuando la nueva oferta de valor pasa el test de establecimiento de un precio estratégico, el siguiente paso tiene que ver con los costos. Si queremos que nuestro océano azul resulte extremadamente difícil de imitar por los competidores, lo mejor es determinar el precio según el modelo del túnel de precios, y después restarle el margen de beneficios deseado, para de este modo obtener el costo objetivo que queremos conseguir.

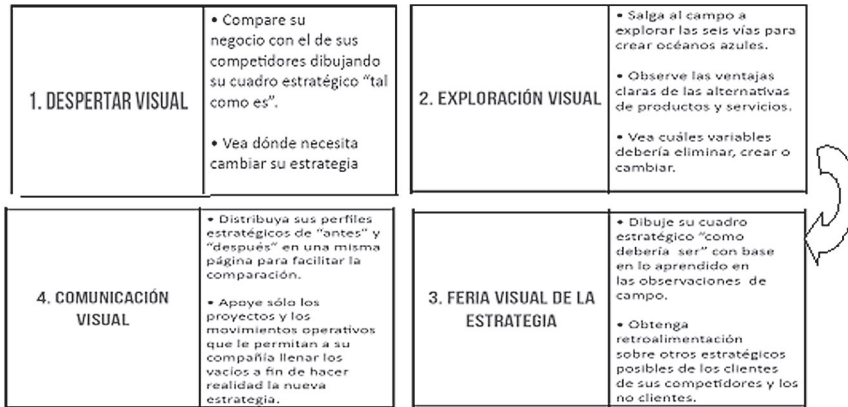
Política estratégica de fijación de precios a la fijación de costos mínimos

Son tres las palancas principales que las compañías pueden mover a fin de cumplir su meta de costos.

La primera consiste en racionalizar las operaciones e introducir innovaciones de costos desde la etapa de producción hasta la distribución. Una segunda palanca de la cual pueden valerse las compañías para cumplir con sus metas de costos es la de alianzas. Las alianzas son un medio para asegurar rápida y eficazmente las capacidades necesarias y reducir al mismo tiempo la estructura de costos. La tercera palanca a la cual pueden recurrir las compañías para conseguir el margen de rentabilidad que desean sin arriesgar su política estratégica de precios es cambiar el modelo de precios de la industria.

4) **Lo importante es la idea global.** En ese momento es necesario ir más allá y mirar la globalización del mundo actual. Para esto, es preciso tener clara la visión de cómo se hará el distanciamiento de la competencia.

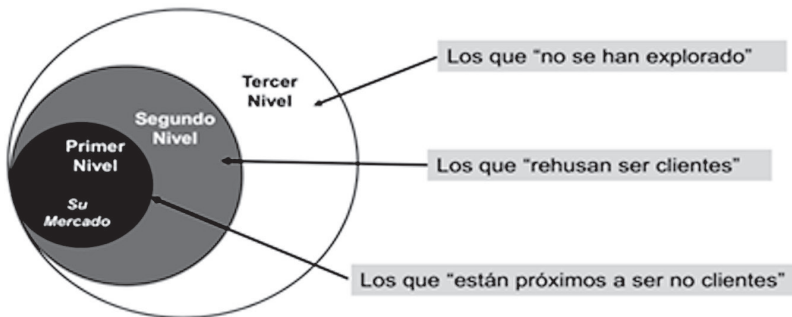
Figura 9.12 Cuatro pasos para la visualización de la estrategia



Fuente: Elaboración propia a partir Wang, de Kin C. y Mauborgne R. (2005)

5) **Ir más allá de la demanda existente.** En este punto, lo que importa es dirigir la mirada a quienes no son aún clientes y conocer cuáles son sus necesidades; y, en lugar de concentrarse en las diferencias entre los clientes, aprovechar las cosas que valoran todos los compradores en común. De esa manera, las compañías pueden ir más allá de la demanda existente a fin de desatar un nuevo grupo de clientes que antes no existía (Chan Kin y Mauborgne, 2005, p. 144).

Figura 9.13 Los tres niveles de no clientes



Fuente: Chan Kin y Mauborgne (2005, pp. 148-156).

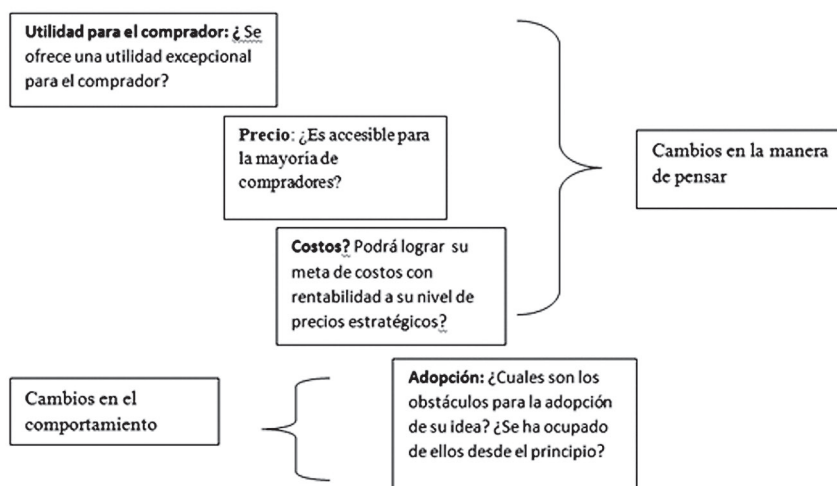
6. Obtener la secuencia estratégica correcta. Aquí la empresa se enfoca en reducir el riesgo de modelo de negocio verificando su viabilidad comercial, lo que se logrará siguiendo el orden de: utilidad, precio, costo y adopción. Cada una de ellas se describe brevemente a continuación.

La estrategia debe presentar al cliente algo excepcional en el producto o servicio. Un producto será exitoso en la medida en que permita que la vida del consumidor sea sencilla, productiva, cómoda, divertida. El nuevo producto debe marcar la diferencia con el anterior, además de ofrecer una nueva utilidad.

Para asegurar la viabilidad de la estrategia, habrá que hallar una respuesta afirmativa a las siguientes preguntas:

- ¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?
- ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?
- ¿La estructura de costos que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?
- ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?

Figura.9.14 La secuencia correcta



Las principales barreras organizacionales para llevar a la acción la estrategia

Es usual que las compañías, al igual que las personas, tengan dificultades serias a la hora de traducir el pensamiento en acción. Los gerentes nos han asegurado que el desafío es duro e implica superar cuatro barreras (Chan K., 2005, p. 207).

La primera es de percepción; crear conciencia entre los empleados acerca de la necesidad de un cambio estratégico. La segunda barrera es la de los recursos limitados; se supone que mientras más grande es el cambio estratégico, más cuantiosos deben ser los recursos necesarios para ejecutarlo. La tercera barrera se relaciona con la motivación, que es algo que tarda años, y los gerentes no tienen tanto tiempo. La última barrera es Política y de intereses creados; mientras más grande es el cambio, mayores son los recursos y el tiempo necesario para producir resultados. Por consiguiente, es preciso abandonar la sabiduría convencional y recurrir a algo que hemos denominado *liderazgo* para tratar con los clientes descontentos.

Para eliminar la barrera de la percepción, es necesario que se oiga personalmente a los clientes más descontentos. Dicho simplemente, no hay nada cómo conocer y oír personalmente a los clientes insatisfechos (Chan K. et al., 2005, p. 219).

Respecto a superar la barrera de los recursos, cuando estos escasean, los ejecutivos pueden valerse de tres factores que ejercen una influencia desproporcionada a fin de liberar un gran contingente de recursos, por una parte; y multiplicar su valor, por la otra. La negociación se refiere al intercambio de los recursos sobrantes en un área por los recursos sobrantes de otra a fin de llenar los vacíos. ¿Cuáles son las actividades que consumen la mayor parte de sus recursos pero generan un impacto insignificante sobre el desempeño? ¿Cuáles actividades tienen el impacto más grande sobre el desempeño pero carecen de recursos? Embarcarse en la negociación implica reasignar internamente los recursos de los cuales dispone una unidad. Los líderes que inclinan la balanza negocian hábilmente los recursos que no necesitan, a cambio de otros de los que carecen (Chan K. et al., 2005, pp. 221-225).

Sustentabilidad y renovación de estrategias de océano azul

Una vez que una empresa descubre o crea su océano azul, debe permanecer en constante movimiento, es decir innovando, ya que la competencia, más temprano que tarde, va a llegar. La pregunta no es ¿cuándo?, sino ¿qué barreras a la entrada existen?, ¿qué tan fácil es imitar la estrategia? Algunas de las barreras a la imitación de la estrategia de océano azul son:

- La innovación de valor no tiene sentido para aquella empresa que no ha modificado su pensamiento y aún sigue el modelo tradicional de la industria. La innovación requiere cambios en varios ámbitos y niveles.
- En algunas ocasiones, el propio mercado es el que no puede sustentar a un segundo competidor.
- Las patentes.
- Los bajos costos de la empresa le otorgan una ventaja competitiva, lo que puede desalentar a su competencia.

3. RESUMEN

La innovación se ha convertido para las empresas en un factor esencial, si no imprescindible, para mantener e incrementar su competitividad ya que, debido a la dificultad de competir en precio, sólo quedan la focalización y la diferenciación como opciones estratégicas.

Innovar supone, en primer lugar, evaluar las posibilidades que ofrece una tecnología en relación al mercado. Es decir, por un lado entender la naturaleza y características particulares de la tecnología como un factor económico y, por otro lado, los mecanismos que aplica el mercado para su valorización. Para que la innovación tenga éxito en una empresa es tener siempre presente que la clave del éxito es la aportación de valor para el cliente, es decir, la innovación en valor.

La innovación de valor, es un enfoque efectivo que nos ayuda a detectar, dirigir y priorizar la innovación de toda la empresa (innovación en el modelo de negocio). Se basa en un principio muy sencillo: centrarnos en ofrecer a los clientes objetivo, aquellos aspectos que más valoran de nuestros productos y servicios, eliminando o reduciendo aquello que no valoran.

La innovación en valor sólo se alcanza cuando las empresas logran alinear la innovación con lo que valora el cliente. Por esta razón, y es ahí donde reside el gran conflicto, la innovación sin valor tiende a basarse en la tecnología, en el concepto de ser pionera o futurista, lo que hace que termine yendo más allá de lo que los compradores están dispuestos a aceptar y adquirir

Para que una empresa pueda cimentar su ventaja competitiva a partir del liderazgo en la innovación es necesario que cumpla las siguientes características:

- Tenga las competencias y capacidades necesarias para innovar
- Sea capaz de identificar y evaluar el potencial de una innovación
- Disponga de los activos especializados que se requieran para explotarla
- Utilice los mecanismos adecuados de acceso y protección del conocimiento
- Entienda cómo la innovación se puede integrar en el entorno

Las empresas necesitan innovar para poder crecer y encontrar un nuevo mercado. Con la estrategia del océano azul se puede lograr esto, al ya no ser irrelevante la competencia se crean nuevos factores que benefician y los clientes los vean con más valor, al crear la estrategia y siguiendo los pasos de crear un mercado único, hacer irrelevante la competencia, crear y atrapar nueva demanda, romper reglas y alinear al resto de la organización con su elección estratégica: diferenciación y bajo costo.

Las cuatro acciones que ayuda a los gerentes a superar los límites establecidos de la industria para descubrir fuentes de valor completamente nuevas y construir una nueva curva de valor son los elementos de valor del comprador.

1. ¿Qué factores de aquellos que la industria concibe como establecidos deben de ser eliminados? Se tienen que eliminar los factores con menor importancia aquellos que nos alejan de que realmente es de valor para el cliente.
2. ¿Qué factores deben de ser reducidos a estándares menores a los aceptados por la industria?. Eliminar los factores que son consecuencia de una carrera para eliminar a un competidor.
3. ¿Qué factores deben de ser incrementados por encima de los niveles considerados por la industria?. Eliminar los factores que condicionan a los compradores.
4. ¿Qué factores nunca antes considerados por la industria deben ser creados?. Descubrir nuevas fuentes de valor para los compradores.

Lo que se propone mediante la implementación de una estrategia de océano azul es realizar un cambio en el modelo de negocio de una empresa para que en su propuesta hacia los clientes ofrezca productos y servicios de alto valor en el mercado, para que así se haga un salto hacia un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Los cuatro principales pilares de esta estrategia sobre cada una de las variables principales de la industria, son:

- Crear nuevos espacios de consumo;
- Centrarse en la idea global y no en los números;
- Ir más allá de la demanda existente;
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

4. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Innovación en valor
- Ciclo de vida de la tecnología
- Ciclo de vida del mercado
- Estrategia de océano azul.

TERCERA PARTE

POLÍTICA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

X

POLÍTICA DE DIVERSIFICACIÓN

INTRODUCCIÓN

Cuando empiezan a disminuir las oportunidades de crecimiento en el negocio que sirve como soporte principal de la compañía, la diversificación es la opción más viable para revitalizar los prospectos de la empresa. La diversificación también debe ser considerada cuando una empresa posee competencias centrales, capacidades competitivas y fortalezas de recursos adecuadas para competir con éxito en otras industrias.

Las empresas que se concentran en una sola línea de negocios tienen ventajas importantes. Las energías se dirigen en una trayectoria de negocios. Dedicando todas las fuerzas a ampliarse hacia mercados geográficos. Hay mayores probabilidades de que surjan buenas ideas sobre la forma de optimizar la tecnología de producción. Todos los administradores de la empresa pueden tener contacto directo con el negocio central, y un profundo conocimiento de las operaciones de campo. Un solo negocio puede resultar exitoso durante muchas décadas, sin tener que recurrir a la diversificación. McDonalds, Delta Airlines, Coca-Cola, Domino's Pizza, Apple Computer, Walt-Mart, Federal Express, Timex, Campbell Soup, Xerox, Gerber y Polaroid, son algunos ejemplos. No es necesario que la diversificación se convierta en una prioridad estratégica hasta que una compañía empieza a carecer de oportunidades de crecimiento atractivas en su negocio principal. La concentración en un solo negocio tiene importantes

ventajas organizacionales, administrativas y estratégicas. Sin embargo, al concentrarse en un solo negocio también existen riesgos; es poner todas las expectativas de una empresa en una sola industria.

La diversificación corresponde a movimientos estratégicos que se concentran en un cambio de área de negocios. Esos movimientos pueden expresarse subjetivamente, ya sea por ampliación de la actividad de la empresa, o ya sea por coexistencia de varias actividades en las áreas de tecnología, mercado y producto. Generalmente, la diversificación explota las sinergias, que se toman del negocio principal de la empresa. Las sinergias son las vías mediante las cuales las empresas que diversifican consiguen generar rendimientos superiores a los que obtendrían a través la diversificación de cartera.

Los juicios de sobre cuándo diversificarse se deben hacer caso por caso, sobre la base de la propia situación de una compañía; es decir, del potencial de crecimiento restante en su negocio actual, del atractivo de las oportunidades para transferir sus competencias y capacidades a nuevos segmentos de negocios, de cualquier oportunidad de ahorro de costos que se pueda explotar por el hecho de pertenecer a negocios estrechamente relacionados, de si se poseen los recursos para apoyar un esfuerzo de diversificación, y si se tiene la amplitud y profundidad administrativas para operar en una empresa de múltiples negocios.

1. CREACIÓN DE VALOR MEDIANTE LA DIVERSIFICACIÓN

Se define la diversificación como: “La entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos” (Ramanujam y Varadara-jan, 1989, p. 525). Por lo tanto, bajo esta perspectiva la extensión de una línea de producto que no vaya acompañada de cambios vinculados a los mecanismos

administrativos, como procesos directivos y organizacionales, no entraría dentro de esta definición de diversificación (Ramanujam y Varadarajan, 1989).

El concepto de diversificación puede comprenderse como una estrategia global o corporativa, es decir, de desarrollo empresarial. Es un enfoque de carácter más activo, donde cobra mayor relevancia la dirección de la empresa en la búsqueda de nuevas actividades o negocios para el desarrollo de la misma, y centra su atención en el concepto mismo de la diversificación. A la vez, involucra decisiones relacionadas con la dirección hacia la que se diversifica, el modo de llevarla a cabo y los procesos directivos y organizacionales que conlleva (Pérez Rodríguez, 1998, pp. 197-198).

La diversificación es factible como estrategia cuando las empresas tratan de generar recursos financieros excesivos con relación a los necesarios para matener una ventaja competitiva en su negocio original (Penrose, 1959).

Los factores clave para la diversificación son la tecnología y conocimiento del mercado. El dominio de una tecnología o de un conjunto de tecnologías constituye la principal competencia distintiva. El carácter dominante de la tecnología aparece con ocasión de movimientos estratégicos de diversificación, donde lleva a exportar sus competencias sobre nuevos mercados y nuevos negocios. El hilo conductor de la estrategia para estas empresas es, pues, la tecnología.

En segundo lugar, muchas empresas desarrollan el proceso siguiendo la lógica comercial. En este caso, el eje prioritario es el desarrollo del cliente, y la tecnología sirve de base para satisfacerlo. La empresa pasa fácilmente de una tecnología a otra y adquiere con el tiempo las competencias técnicas que necesita para los futuros clientes.

El valor se crea en la diversificación por tres vías: adquisición y reestructuración, transferencia de habilidades y búsqueda de economía de alcance.

Adquisición de un negocio ya existente. La estrategia se fundamenta en la presunción de que una empresa manejada de forma eficiente puede crear valor al adquirir empresas administradas en forma deficiente y mejorar su eficiencia. Se considera diversificación cuando la empresa adquirida no está en la misma industria de la empresa que compra. Es la forma más popular y rápida de diversificarse. Un obstáculo para ingresar en industrias atractivas mediante la adquisición es la dificultad de encontrar una compañía adecuada a un precio que satisfaga la prueba del costo de ingreso.

La creación de una nueva compañía bajo la estructura corporativa, para que compita en la industria deseada. La formación de una compañía para su ingreso en una nueva industria es más atractiva cuando:

- Se cuenta con tiempo para impulsar el negocio desde la base.
- Es probable que las empresas ya existentes sean lentas o ineficaces en su respuesta a los esfuerzos de un nuevo integrante para abrir el mercado.
- El ingreso interno tiene costos más bajos que el ingreso medio de la adquisición.
- La compañía ya posee internamente la mayor parte o todas las capacidades necesarias para competir de manera efectiva.
- La adición de una nueva capacidad de producción no causará un impacto adverso en el equilibrio de oferta-demanda en la industria.
- La industria objetivo está constituida por muchas empresas relativamente pequeñas, de manera que la compañía que ingresa no necesita competir frontalmente contra rivales más grandes y poderosos.

Transfiriendo conocimientos y/o habilidades de unos negocios a otros, de forma que se puedan aprovechar las interrelaciones entre las antiguas actividades y las nuevas para obtener ventajas competitivas sostenibles que antes no existían, o transferir las ventajas competitivas a las nuevas actividades con un costo inferior al que habría que soportar si hubiera que crearlas directamente. Para que esta

estrategia funcione, las habilidades que se transfieren deben implicar actividades importantes para establecer una ventaja competitiva.

Estos conocimientos y habilidades que pueden ser trasladados a otros negocios dotándoles de una ventaja competitiva más rápida; constituyen lo que Prahalad y Hamel (1990) denominan “competencias esenciales” de la empresa, y pueden ser la base lógica de una estrategia de diversificación relacionada limitada, en la que los conocimientos y habilidades del negocio central se exportan a otros negocios de la empresa. Las competencias esenciales hacen referencia básicamente a conocimientos y habilidades vinculadas con los aspectos más técnicos y económicos de la empresa, especialmente los tecnológicos. Sin embargo, también es posible generar sinergias a partir de las habilidades directivas, lo que implica la dirección. Para Prahalad y Bettis (1986), el éxito de la diversificación relacionada no solo está en la vinculación técnica o económica de los distintos negocios, sino en la existencia de una *lógica dominante* en la cartera de negocios o forma común de concebir y dirigir los negocios implicados.

La utilización de las sinergias originadas por compartir actividades o conocimientos puede reforzar la posición competitiva de la empresa en cada uno de sus distintos negocios, al facilitar estrategias tanto de liderazgo en costes como de diferenciación de productos. De forma similar, la diversificación relacionada puede promover la diferenciación de la empresa, eludiendo de este modo las barreras que protegen muchas industrias y compitiendo con empresas que mantienen una estrategia conjunta en varios negocios.

Economías de alcance. Estas economías aparecen cuando dos o más empresas comparten recursos y capacidades con las nuevas actividades, es decir, tanto recursos tangibles (activos físicos) como intangibles (habilidades) existentes en la empresa, lo que genera economías de alcance. Esto puede hacerse bien porque los recursos o capacidades están infrautilizados (instalaciones, almacenes, recursos humanos, red de distribución, etc.), o bien porque algunos de ellos no tienen límite en su capacidad de utilización debido, normalmente, a su carácter intangible (marca, tecnología, etc.). La coordinación requerida para obtener valor en la

diversificación es alta y muchas veces genera costos burocráticos. Estos aspectos pueden poner límite a la diversificación.

1.1 Crecimiento y desarrollo por diversificación

La mayoría de las empresas empiezan en un solo negocio en un mercado local o regional. Por lo general, la estrategia se centra en el crecimiento. La decisión de cuándo diversificarse depende parcialmente de las oportunidades de crecimiento de una compañía en su industria actual, y en parte de las oportunidades disponibles para utilizar sus recursos, su experiencia y sus capacidades en otros segmentos del mercado. Una vez que se tome la decisión de seguir la diversificación, se pueden desarrollar diferentes estrategias.

Estrategias de diversificación relacionada. El principal argumento para que las empresas lleven a cabo estrategias de diversificación relacionada es la generación de sinergias entre los distintos negocios. Se dice que aparecen sinergias cuando el desarrollo conjunto de dos negocios ofrece un resultado mejor que la suma del desarrollo de cada uno de ellos por separado. En el supuesto de que los nuevos negocios estén relacionados con los anteriores, debe ser posible aprovechar, para las nuevas actividades, recursos y capacidades desarrollados en las actividades tradicionales, lo que, previsiblemente, generará rentabilidades adicionales. La generación de estas sinergias implica una diversificación hacia negocios cuyas cadenas de valor tienen ajustes estratégicos competitivamente valiosos con los del negocio actual de la empresa. *El ajuste estratégico* entre los diferentes negocios existe siempre que sus cadenas de valor sean lo bastante similares para que ofrezcan oportunidades de compartir las experiencias, ejercer un mayor apalancamiento en las negociaciones con proveedores comunes, fabricar conjuntamente partes y componentes, compartir una fuerza de ventas común, utilizar las mismas instalaciones de distribución, etc. Esto hace que la diversificación relacionada sea atractiva es la oportunidad de convertir los ajustes estratégicos en ventajas competitivas. Los ajustes estratégicos entre negocios relacionados ofrecen el potencial de la ventaja competitiva por: a) costos más bajos; b) una transferencia eficiente de capacidades clave, experiencia tecnológica o conocimientos administrativos de un negocio a otro; c) la capacidad de compartir una

marca registrada común; y/o d) un mejoramiento de las fortalezas de recursos y de las capacidades competitivas.

Las economías de enfoque surgen de la capacidad de eliminar costos mediante la operación de dos o más negocios bajo la misma estructura corporativa; las oportunidades de ahorro de costos pueden surgir de las correlaciones en cualquier parte a lo largo de las cadenas de valor de los negocios.

Estrategia de diversificación no relacionada. Una estrategia de diversificación no relacionada implica hacerlo hacia cualquiera industria y negocios que ofrezca una ganancia financiera atractiva; la explotación de las relaciones de ajuste estratégico es secundaria. Se requiere mucho tiempo y esfuerzo para investigar y encontrar candidatos para una adquisición. Representa una ruptura con la estrategia de diversificación relacionada, mediante la cual la empresa se aventura en industrias alejadas de su actividad tradicional, puesto que los nuevos productos y mercados no mantienen relación alguna con los tradicionales de la empresa. Por lo tanto, si la empresa sigue una estrategia de diversificación no relacionada, requerirá nuevos conocimientos, habilidades o recursos para llevar a cabo las actividades no relacionadas. Este es el caso de la diversificación conglomerada, donde, en general, solo pueden formarse sinergias en el ámbito financiero y en el sistema de dirección. Además, la principal razón utilizada para una diversificación de este tipo es la reducción del riesgo global de la empresa.

Las compañías con estrategias de diversificación no relacionadas se concentran en identificar candidatos para una adquisición que ofrezca oportunidades de ganancias, debido a su *situación especial*. Hay tres tipos de negocios que pueden tener este atractivo:

- Compañías cuyos activos están tasados en menos de su valor real.
- Compañías que están en problemas financieros.
- Compañías que tienen brillantes prospectos de crecimiento, pero cuyo capital de inversión es escaso.

Algunos de los motivos que pueden aconsejar a una empresa al seguimiento de una estrategia de diversificación no relacionada (conglomerada) son:

- **Reducción del riesgo global de la empresa:** si uno de los argumentos que explican la diversificación en general es la reducción del riesgo, esta se hace más evidente cuando los negocios no están vinculados entre sí. El riesgo de la variabilidad de los beneficios tiende a decrecer.
- **Búsqueda de alta rentabilidad:** una empresa con excedentes financieros importantes o instalados en un sector maduro con escasas perspectivas de crecimiento puede buscar, mediante la diversificación no relacionada, oportunidades de inversión que incrementen la rentabilidad global de la empresa. Esto se puede conseguir invirtiendo en sectores de futuro (emergentes o en crecimiento). También puede hacerse localizando empresas infravaloradas en el mercado, de modo que, con una inversión relativamente baja, pueda obtenerse una adecuada rentabilidad económica mediante una apropiada reestructuración.
- **Mejor asignación de recursos financieros:** la consideración de la empresa como una cartera de inversiones permite mejorar la gestión de los recursos financieros de esta, dado que canaliza los excedentes que puedan producirse en algunas actividades, hacia otras en las que exista una demanda neta de recursos. Se trataría, por tanto, de obtener sinergias financieras en la gestión de la cartera de negocios, de manera que se evita el coste de acudir a los mercados financieros para proveer de fondos a los negocios deficitarios.
- **Objetivos de la dirección:** de la misma forma que la reducción del riesgo empresarial global beneficia especialmente a la alta dirección de la empresa, la consecución de otros objetivos de la clase profesional directiva, tales como poder, estatus, posibilidades de promoción e incremento de remuneraciones, pueden justificar una estrategia de diversificación no relacionada. El objetivo estratégico de crecimiento suele estar más cercano a la función de utilidad de los directivos que al de la rentabilidad.

Cuando la empresa actúa en industrias maduras o en declive, la falta de expectativas de crecimiento y la aversión a la reducción del tamaño tienta a los directivos a posicionar la empresa en otras industrias.

Aunque este razonamiento puede ser aplicado a cualquier estrategia de crecimiento, la diversificación no relacionada conjuga la consecución de dichos objetivos con la reducción del riesgo y, además, puede ser la única salida cuando no existen oportunidades claras de crecimiento con otras estrategias más moderadas.

General Electric es probablemente un ejemplo de diversificación relacionada. La empresa fabrica motores para aviones, locomotoras y otros equipos de transporte, electrodomésticos (de cocina y lavado), aparatos de iluminación, equipo de distribución y control de electricidad, generadores y turbinas, reactores nucleares, equipos médicos de diagnóstico y plásticos. La Empresa GE Capital Services, filial financiera de GE, es responsable de la mitad de las ventas, y es una de las empresas de servicios financieros más importantes de los Estados Unidos.

Ventajas e inconvenientes de la diversificación relacionada

En la diversificación relacionada existe un potencial para explotar los aspectos comunes entre los diferentes negocios implicados, cuyo objetivo es obtener la explotación de sinergias a través del intercambio de habilidades o recursos (Aaker, 1987, p. 371). Por lo tanto, bajo esta perspectiva la diversificación relacionada tiene sentido para la empresa cuando puede aprovecharse, para las nuevas actividades, recursos, habilidades o potencial desarrollado con éxito en su actividad tradicional.

De esta forma, dicha estrategia se basa en la explotación de sinergias, lo cual se refleja en la selección de los nuevos negocios en los que la empresa desea participar. Por lo tanto, la empresa podrá obtener una mayor rentabilidad aprovechando las sinergias⁴⁴ generadas por los nuevos negocios.

44 De hecho, esta idea es el origen de la diversificación relacionada, por lo cual se ha defendido que la entrada en un nuevo negocio solo será beneficiosa si existen potenciales sinergias; es decir, si existe la posibilidad de compartir alguna actividad de la cadena de valor o de transferir algún tipo de conocimiento (Porter, 1985). Por lo tanto, una empresa estará explotando sinergias cuando su valor conjunto, tomado como un todo, sea mayor que la suma del valor de cada división o unidad de negocio por separado (Suárez González, 1993, p. 105). De tal modo, el efecto sinérgico surgirá cuando: "La agrupación de dos o más unidades de negocios distintas bajo un mismo centro decisor permita a alguna de ellas o a todo el conjunto en general, aumentar la eficacia y la eficiencia con que producen y proveen productos a su mercado."

Las dos desventajas principales de la diversificación no relacionada son las dificultades para administrar de una manera competente varios negocios diferentes, y el hecho de no contar con la ventaja competitiva adicional que proporciona el ajuste estratégico.

Las fuentes de ventajas más habituales sobre las que se basa la diversificación relacionada radican en que estas permiten reducir costos y/o explotar sinergias (Aaker, 1987, pp. 371-375):

- Reducción de costos: se puede producir por la generación de economías de alcance y/o economías de escala mediante un mejor aprovechamiento de la excesiva capacidad instalada en la empresa. Por ejemplo, el sistema de aprovisionamiento puede adquirir factores que después se utilizarán en distintas producciones. De esta forma, tendrá capacidad para negociar mejores condiciones de compra. Además, desde el punto de vista de la producción, se puede utilizar el mismo sistema productivo para hacer distintos productos o, también, se pueden fabricar distintos productos contruidos a partir de los mismos componentes básicos.
- Habilidades de comercialización: las actividades relacionadas con la comercialización de los productos ofrecen múltiples oportunidades para explotar sinergias. Así, por ejemplo, es posible utilizar conjuntamente los canales de distribución, la fuerza de ventas o las actividades de promoción y publicidad, para explotar las fuentes de sinergia.
- Marca comercial: de manera similar, una misma marca comercial puede emplearse en productos distintos, de forma que se refuerza la imagen de marca en todos ellos. De esta manera, se aprovechan las posibilidades de explotar sinergias entre los diferentes productos a través de la marca.

- Investigación y desarrollo: las actividades, conocimientos y habilidades de diseño e investigación y desarrollo también pueden aplicarse en el ámbito de productos o procesos radicalmente distintos entre sí. De esta forma, la posibilidad de explotar sinergias ha aumentado debido a los avances tecnológicos, y en particular a las aportaciones de las nuevas tecnologías de la información. Gracias a ellas, por ejemplo, es posible construir sistemas flexibles y eficientes de producción, susceptibles de dedicarse a la elaboración de productos muy heterogéneos. Por otro lado, los avances en el campo de las comunicaciones y el procesamiento de datos también facilitan la coordinación de las actividades y los negocios que comparten una base común.

Inconvenientes de la diversificación relacionada

Porter (1985, pp. 347-351) identifica tres tipos de riesgos asociados a la “sinergia o costos por compartir”:

- Costo de coordinación. Surge del mayor esfuerzo que debe realizar la empresa para compartir recursos o transferir conocimientos, mediante el establecimiento de mecanismos organizativos formales o informales adecuados. Las unidades de negocios se deben coordinar en áreas como programación, fijar prioridades y resolver problemas para compartir una actividad. Además, la coordinación implica costos en términos de tiempo, personal y dinero. Por lo tanto, las sinergias no se generan de forma automática por invertir en negocios relacionados sino que deben ser creadas por la dirección mediante un esfuerzo continuado.
- Costo de compromiso. La generación de sinergias obliga a obtener compromisos entre las distintas unidades de negocios en la forma de gestionar las mismas. Estos compromisos pueden ser necesarios para la generación de sinergias, pero también pueden perjudicar la gestión de cada unidad por separado, por la peor gestión a que obliga la atención de compromisos de cooperación. El compartir una actividad requiere que esta sea desempeñada en forma consistente, que puede no ser óptima

para las unidades de negocios implicadas. Por ejemplo, el compartir una fuerza de ventas puede significar que el agente de ventas presta menor atención al producto de ambas unidades de negocios, y conoce menos sobre el producto que una fuerza de ventas dedicada. De manera similar, la fabricación de componentes compartida puede significar que el diseño del componente no puede igualar exactamente las necesidades de una unidad de negocios, debido a que también debe satisfacer otras. O bien, el compartir una fuerza de ventas puede reducir la disponibilidad de un agente para desempeñar funciones de servicio menores, lo que aumenta el número requerido de servicio técnico.

- Costo de inflexibilidad. La inflexibilidad tiene dos formas: 1) la dificultad potencial para responder a movimientos competitivos, y 2) barreras de salida. En realidad, una unidad de negocio no puede responder a los movimientos de los competidores sin tener en cuenta la repercusión que sus decisiones tienen en el resto de los negocios. Esto limita su capacidad de actuación; es decir, el compartir puede hacer más difícil el responder rápidamente a los competidores, debido a que tratar de contratacar en una unidad de negocios puede minar o reducir el valor de las interrelaciones para las unidades de negocios. Además, las interrelaciones entre negocios pueden crear barreras de salida, puesto que el abandono de un negocio puede afectar de manera importante a los restantes negocios. En otras palabras, salir de una unidad de negocios sin una ventaja competitiva puede dañar a otras unidades de negocios que comparten con ella una actividad. Además, la evaluación de la ventaja competitiva a partir de una interrelación debe ser desempeñada por separado para cada una de las unidades de negocios implicadas, y el valor de una interrelación para la empresa como un todo será, por lo tanto, la suma de las ventajas netas de las unidades de negocio implicadas (Porter, 1985, p. 350).

Cuadro 10.1 Diversificación relacionada y no relacionada, diferencias

Factor	Diversificación relacionada	Diversificación no relacionada
Economías de alcance	Alto	Bajo, casi inexistente
Costo	Bajo	Alto
Ingresos	Alto	Alto
Fuerza del mercado	Alta	Baja
Riesgos de la empresa	Compartidos	Compartidos
Relación entre operaciones de los negocios	Mucho, integración vertical	Poco o nada Economías financieras
Sinergias	Alta se genera	No se genera
Habilidades	Aprovecha las habilidades entre los diferentes negocios	No aprovecha las habilidades disponibles

Estrategias de diversificación multifuncional. Las características que distinguen a una estrategia de diversificación multifuncional son la diversidad de los negocios y la diversidad de los mercados nacionales. El aprovechamiento de las oportunidades para una coordinación estratégica entre los negocios y los países proporciona una ruta para obtener una ventaja competitiva sostenible, que no está abierta para una compañía que solo compite en un país o negocio. Una corporación multifuncional puede obtener una ventaja competitiva al diversificarse hacia industrias globales que tienen tecnologías relacionadas, o relaciones en la cadena de valor que producen economías de enfoque.

Las estrategias de diversificación multifuncional (tecnología globalizada) son todas las decisiones referentes a las inversiones empresariales que van desde el análisis de las inversiones en capital de trabajo, hasta las inversiones en activos fijos:

- Tomar medidas necesarias para ingresar a nuevos negocios.
- Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se diversificará el negocio (en cuanto a plazo y rendimiento).
- Buscar sinergia entre las unidades de negocio.

- Establecer prioridades de inversión hacia negocios atractivos; finanzas corporativas, contratos que no son regulados de forma específica. Por ejemplo: formar una nueva sociedad con una empresa extranjera o con residentes extranjeros.

2. ESTRATEGIA CORPORATIVA Y MODELO DE MULTINEGOCIOS E INTEGRACIÓN

La estrategia corporativa consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa. Estas decisiones se configuran en torno a las cinco dimensiones siguientes: vertical, horizontal, geográfica, concéntrica y conglomerada:

- **La dimensión horizontal** se refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa. Es el proceso mediante el cual la empresa acomete productos nuevos, o derivados de los actuales, que comercializa en sus mercados tradicionales. Por ejemplo, Alpina (empresa que envasa, almacena y distribuye productos lácteos) pasa de tener un solo tipo de leche a producir diferentes tipos más quesos, yogures, postres, jugos, etc. La empresa diversifica su ámbito horizontal de actividad a medida que entra en nuevos negocios.
- **La dimensión vertical** comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor. Las decisiones estratégicas en esta dimensión deben determinar cuáles de esas fases son llevadas a cabo por la empresa y cuáles no. Desarrollo vertical. La empresa, normalmente por alguna razón estratégica y aún a costa de perder eficiencia en su conjunto, toma el control de alguno de sus distribuidores (integración hacia delante), o de sus proveedores (hacia atrás). Por ejemplo, muchas empresas de alimentación (Heinz fue la primera en publicitarlo) se hacen cargo de sus materias primas, para garantizar la calidad y/o pureza del proceso completo.

- **La dimensión geográfica** hace referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, que puede ser local, regional, nacional, internacional y global; así como a ofrecer bienes y servicios a mercados nuevos, concebir ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado, es buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso.

A estas tres dimensiones puede añadirse una cuarta, relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

- **Diversificación concéntrica.** La diversificación de tipo concéntrico se realiza cuando la empresa decide producir nuevos productos relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y venderlos en nuevos mercados similares o no tecnológicamente con los tradicionales, pero relacionados con el giro del negocio (actividad fundamental de la empresa).
- **Diversificación conglomerada.** Se realiza cuando las empresas invierten en la producción, distribución y venta de productos que no tienen ninguna relación con los tradicionales. Esta diversificación se materializa fundamentalmente a través de adquisiciones y fusiones de empresas.

2.1 Diversificación horizontal: estrategia de una sola industria

La estrategia de diversificación horizontal se basa en la adición de productos o servicios nuevos (que no están relacionados), para los clientes actuales. Esta estrategia ha de tener como premisa que debe conocer bien a sus compradores. Por lo tanto, se centra en incorporar nuevos productos que no están relacionados con su actividad principal, pero enfocados en los clientes que tienen en el momento. Los nuevos productos se basan a menudo en sinergias y complementariedades.

Un ejemplo es Falabella, una tienda comercial de vestuario, que ofrece una gran variedad de productos para el hogar, y ofrece CMR, su propia tarjeta de crédito. Esta tienda comercial utiliza estrategias de diversificación para competir en el exigente mercado, y lo hace ampliando su oferta de servicios con la creación de Viajes Falabella, Seguros Falabella y el Banco Falabella. Adicionalmente, incursiona en el negocio de los hipermercados a través de la creación de Tottus.

Por su parte, la marca de vestir Polo, que por muchos años solo se enfocó en el vestir masculino, ya fuera elegante o casual, lanzó al mercado una línea de perfumes masculinos para diversificar sus productos y competir en el exigente mercado de perfumería a nivel mundial.

La rentabilidad aumenta cuando la integración horizontal:

- **Reduce la estructura de costos.** Debido a que crea crecientes economías de escala, permite reducir la duplicación de recursos entre dos empresas.
- **Incrementa la diferenciación del producto.** Cuando permite combinar las líneas de producto de las empresas fusionadas, y ofrece a sus clientes una gama de productos que se venden de manera conjunta.
- **Responde al modelo de negocio.** Responde a sus nuevos segmentos de mercado dentro de su industria.
- **Reduce la rivalidad en la industria.** Adquirir o fusionarse con un competidor ayuda a eliminar el exceso de capacidad de la industria, que le sirve para estabilizar los precios, o incluso aumentarlos.
- **Aumenta el poder de negociación sobre proveedores y compradores.** Una empresa se convierte en un comprador mucho más importante de los productos de los proveedores y usa esto como una herramienta para negociar reducciones en el precio que paga por sus insumos (mayor poder de mercado).

Problemas con la integración horizontal:

Los problemas asociados con fusionar culturas corporativas muy diferentes tienen que ver con: alta rotación de administradores en la empresa adquirida cuando la adquisición es hostil; una tendencia de los administradores a sobreestimar los beneficios adquiridos de una fusión o adquisición; subestimar los problemas implicados en fusionar sus operaciones; y conflicto con autoridades antimonopolio del país.

2.2 Integración vertical

Ingresa a nuevas industrias para fortalecer el modelo de negocio central agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio. Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (*upstream*) como por debajo de esta (*downstream*). Lo anterior con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final.

Figura10.1 Integración vertical



Fuente: Elaboración propia

La integración vertical existe en cualquier empresa, pues toda empresa elabora parte de su producto adquiriendo lo demás a través de proveedores, y/o comercializa sus productos. Expande sus operaciones en las industrias primarias, las cuales generan los insumos para los productos de una organización (integración vertical hacia atrás), o en las últimas etapas dentro de una industria, en las que se usan, distribuyen o venden los productos (integración vertical hacia delante). Desde el punto de vista estratégico, es el nivel adecuado de integración de una empresa, y su grado de integración es el conjunto de decisiones que afectan a las distintas dimensiones de este fenómeno. El grado de integración vertical depende, entonces, del grado de participación de la empresa en la cadena del proceso productivo.

Integración vertical hacia atrás (aguas arriba): realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa. Este tipo de integración se presenta cuando existe la incorporación de actividades que se encuentran hacia arriba en la cadena productiva de la empresa, es decir, se refiere a la inclusión de la actividad de manufactura de los suministros o materias primas en el proceso productivo de la empresa. Integrarse verticalmente significa tener propiedad sobre los factores que permiten producir, dentro de la empresa, los bienes necesarios para cumplir con la actividad productiva central.

La integración vertical hacia delante (aguas abajo): puede definirse como la inclusión dentro de la empresa de las diferentes actividades que se encuentran más abajo en la cadena productiva, con el objetivo de obtener eficiencias económicas y tener un mejor y más personalizado acceso al consumidor final. Hace referencia a la realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa, como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, etc. En este proceso se incluyen, principalmente, las actividades asociadas con la comercialización y distribución del bien al final de la cadena productiva.

La medición del nivel de integración, criterios:

- Valor añadido de una empresa con relación a su volumen de ventas. Es más integrada en cuanto mayor valor añade.

- Ratio vertical, proporción de bº atribuibles a las actividades relacionadas con el ciclo productivo del producto principal. Confirmación positiva si supera el 70%.
- Nº de fases del ciclo productivo completo que realice la empresa.
- Volumen de transferencias internas que se produzcan entre las distintas fases del ciclo productivo. La integración hacia atrás mide el nivel de autoabastecimiento.
- Grado de propiedad y control sobre los activos integrados.

Razones o ventajas de la integración vertical:

- Facilitar las inversiones en activos especializados. Una empresa puede invertir en equipo especializado para reducir sus costos de manufactura o invertir en tecnología avanzada que permita desarrollar productos de mejor calidad. Esto le permite reducir su estructura de costos o mejorar la diferenciación de sus productos (puede haber oportunismo).
- Mejorar la calidad del producto. Permite ingresar a industrias en otras etapas de la cadena de valor agregado. Una empresa que mejora la calidad de los productos en su negocio central, fortalece su ventaja basada en la diferenciación.
- Mejorar la planeación. Esto hace más rápido, fácil y rentable coordinar y planear la transferencia de un producto, como la materia prima o las partes componentes, entre etapas adyacentes de la cadena de valor agregado.

Mecanismos de reducción de costos:

- 1) Economías de alcance, mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos repartiendo costos fijos.
- 2) Reducción de existencias intermedias mediante la simplificación del proceso productivo.

- 3) Eliminación de los costes de transacción, contratación de proveedores o clientes.
- 4) Asumir el margen asociado a la actividad de proveedores o clientes.

Mecanismos para mejorar la posición estratégica:

- Fácil acceso al suministro de factores o salida para sus productos. Importante si es elevado el poder de proveedores o clientes.
- Refuerzo de una estrategia de diferenciación de producto. Por ejemplo mediante calidad e imagen.
- Protección de una tecnología avanzada, sin depender de la de proveedores.
- Poder de control sobre los mercados de factores o de productos finales. Cuanto mayor sea la integración, mayor será este poder.
- Manipulación de precios. Reducir por debajo del nivel aceptable el margen de una empresa competidora no integrada.
- Creación de barreras de entrada difíciles de superar por empresas no integradas.

Riesgos o inconvenientes de la integración vertical:

- El riesgo global de la empresa se incrementa al comprometerse con un mayor volumen de recursos con el ciclo completo de un determinado producto.
- Se elevan las barreras de salida de la industria a causa del mayor volumen de activos en la industria.
- Se produce falta de flexibilidad ante los cambios producidos tanto en el mercado de factores como en el de productos.
- Se reduce capacidad para introducir innovaciones autónomas.
- El margen de proveedores o clientes sustituidos no se capta automáticamente. Pueden disfrutar de VC que la empresa no puede.

- Se establecen diferencias en la escala óptima de las distintas fases productivas. Si se tiene un tamaño menor al óptimo, se incurre en una desventaja en costos.
- Se incrementa considerablemente la complejidad organizativa de las empresas integradas. Requiere de sistemas complejos, por lo que tendrá mayores costos.
- Se genera una estructura de costos crecientes en tanto que se compran insumos a proveedores de su propiedad cuando existen otros independientes de menor costo que pueden entregar los mismos insumos.
- El cambio tecnológico, que se modifica con rapidez. La integración vertical puede hacer que la empresa quede atrapada con una tecnología vieja e ineficiente, e impedir que cambie a alguna nueva que fortalecería su modelo de negocio.
- Se da una imprevisibilidad de la demanda; es difícil administrar el volumen o flujo de productos a lo largo de la cadena de valor agregado.

En la valoración de la integración vertical existen aspectos contradictorios, lo que pone en peligro dicha estrategia. No existe una vinculación clara entre el grado de integración vertical y la rentabilidad. A causa de ello, existe la posibilidad de la desintegración vertical si los inconvenientes prevalecen sobre las ventajas, por lo que se puede recurrir a la estrategia de cooperación con clientes o proveedores.

2.3 Diversificación concéntrica

La diversificación concéntrica es un tipo de estrategia de negocios que se presenta cuando una empresa adquiere o crea nuevos productos o servicios para llegar a más consumidores. Estos nuevos productos y servicios, por lo general, están estrechamente relacionados con los existentes en la compañía. Por ejemplo, una empresa de suministros de oficina busca comprar a los fabricantes de papel o a los creadores de bolígrafos. De acuerdo con BusinessDictionary.com,

una empresa utiliza la diversificación concéntrica como un medio para entrar en nuevos mercados de consumo y de dirigir las ventas en esos nuevos mercados.

Esta estrategia se puede aplicar cuando:

- La empresa compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se pueden ofrecer a precios muy competitivos.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tienen niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la empresa están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.

Ventajas

- **El logro de la sinergia de negocios.** Crear una sinergia solo es posible cuando una empresa logra un ajuste estratégico a través de la diversificación concéntrica. Un ajuste estratégico es el resultado de la adquisición de un negocio o del desarrollo de divisiones o productos complementarios. Por ejemplo, un fabricante de juguetes puede comprar a otros fabricantes de juguetes en todo el país como un medio para aumentar la distribución de productos y de colocar productos de la compañía en nuevas áreas de mercado. Según eNotes, un sitio web de educación, hay varias formas de sinergia empresarial: marketing, financiero, gestión y operación.
- **Mejorar el desarrollo de productos.** El desarrollo de sinergias en la comercialización a través de la diversificación concéntrica conduce a un mejor desarrollo de productos. Una empresa es más capaz de percibir las necesidades y los deseos de los consumidores en las áreas de mercado dado que la división de marketing de la empresa trabaja en estrecha

colaboración con el departamento de desarrollo de productos. Esto ayuda a asegurar que el negocio solo esté creando o adquiriendo productos o servicios que llenan las necesidades o las demandas dentro de las áreas de mercado dadas. La compañía también controla sus gastos de una mejor manera mediante esta estrategia porque no está perdiendo dinero creando o comprando productos sin los estudios de mercado para respaldar el rendimiento esperado en el mercado.

- **El aumento de la cuota de mercado.** La cuota de mercado es el porcentaje de un mercado consumidor total que ocupa una empresa con sus productos o servicios. Cuanto más grande sea esta cuota en una empresa, más presencia tendrá en un mercado de consumo dado. El aumento de la cuota de mercado a través de una mayor presencia de productos conduce a unas mayores ventas porque los consumidores ven este producto con más frecuencia que los de los competidores. Esto hace que sea más difícil para las pequeñas empresas competir con los negocios que tienen una gran parte del mercado. La diversificación concéntrica le permite a una empresa aumentar su cuota de mercado, ya que establece una presencia del producto a través de un área de mercado mucho más amplia.

2.4 Diversificación conglomerada

Se suelen plantear para conseguir mayores rentabilidades al acudir a industrias altamente atractivas. Los distintos negocios son observados como componentes de una cartera de inversiones en la que se busca principalmente la obtención de sinergias financieras, mediante la mejor asignación posible de recursos financieros entre los distintos negocios, de manera que aquellos que son excedentarios financiarán a los que son deficitarios. Para este tipo de sinergias financieras no es necesario que los negocios estén relacionados entre sí. Al no estar las actividades relacionadas entre sí, es bastante difícil la generación de otro tipo de sinergias entre los distintos negocios. Aparte de las financieras, las únicas sinergias que podrían aparecer son las directivas, derivadas de la posibilidad de aplicar a los nuevos negocios la capacidad genérica de la dirección para afrontar y resolver problemas.

Cuando una empresa decide expandirse a nuevas industrias, debe desarrollar un modelo de conglomerado o multinegocios en dos niveles: 1) diseñar un modelo y estrategias para cada unidad o división de negocios en cada industria en la que compita, y 2) desarrollar un modelo de multinegocio que justifique su ingreso a diferentes negocios e industrias. Este modelo debe explicar por qué y cómo el ingreso a una nueva industria permitirá a la empresa usar competencias funcionales existentes y estrategias de negocios para incrementar su rentabilidad general. La lógica detrás de una diversificación conglomerada está en la búsqueda de una estabilización de los resultados de la empresa a largo plazo. Esta puede obtenerse ya que, para una determinada rentabilidad de la inversión, este tipo de diversificación permite no solo reducir el riesgo, sino que, para un nivel de riesgo dado, se alcanza una mayor rentabilidad de la cartera de activos. El atractivo radica en el beneficio para la empresa y los accionistas.

La diversificación conglomerada permitirá a la compañía aumentar su capacidad competitiva y crecimiento a largo plazo a medida que sus costes de capital disminuyen en línea con la reducción del riesgo para los accionistas, y estos disminuyan su propensión a exigir primas cada vez más altas.

Algunos de los motivos que pueden aconsejar a una empresa al seguimiento de una estrategia de diversificación conglomerada son:

- La reducción del riesgo global de la empresa se hace más evidente cuando se trata de la diversificación no relacionada. En efecto, cuando los negocios no están vinculados entre sí, el riesgo de la variabilidad de los beneficios tiende a decrecer.
- Búsqueda de alta rentabilidad. Una empresa con excedentes financieros mediante la diversificación no relacionada, oportunidades de inversión que incrementen la rentabilidad global de la empresa. Esto se puede conseguir invirtiendo en sectores de futuro (emergentes o en crecimiento). También puede hacerse localizando empresas infravaloradas en el mercados, de modo que, con una inversión relativamente baja, pueda obtenerse una adecuada rentabilidad económica mediante una adecuada reestructuración.

- Mejor asignación de recursos financieros. La consideración de la empresa como una cartera de inversiones permite mejorar la gestión de los recursos financieros de la empresa, canalizando los excedentes que puedan producirse en algunas actividades hacia otras en las que exista una demanda neta de recursos. Se trataría, por tanto, de obtener sinergias financieras en la gestión de la cartera de negocios, evitando el coste de acudir a los mercados financieros para proveer de fondos a los negocios deficitarios.

Riesgos que reducen su atractivo:

- La ausencia de sinergias entre los negocios, salvo las financieras y directivas, hace que la adquisición de un nuevo negocio no aporte nada al mejor funcionamiento de la empresa en su conjunto, por lo que resulta más difícil crear valor.
- Aunque las competencias y habilidades genéricas de la dirección pueden ser traspasadas a otro negocio, las competencias específicas solo se obtienen con el tiempo y la experiencia, y estas son, normalmente, las que pueden generar ventajas competitivas. Las sinergias de dirección solo se pueden obtener cuando la lógica estratégica necesaria para dirigir los nuevos negocios es similar a la lógica dominante de la diversificación relacionada.
- La dispersión de intereses que se produce en el seno de la empresa como consecuencia de la alta diversidad de actividades hace que el negocio tradicional de la empresa se pueda ver perjudicado.
- Las dificultades de gestión y coordinación de un conjunto de actividades poco relacionadas entre sí puede hacer casi inmanejable una empresa conglomerada.

Una diversificación de este tipo es peligrosa cuando uno se va a un mercado o un producto donde los demás son mejores, porque la empresa y sus dirigentes solo tienen conocimientos superficiales sobre el mercado y sus productos.

En el momento en que la diversificación no relacionada toma la forma de adquisiciones en diferentes sectores para aumentar el crecimiento, es cuando las empresas enfrentan el peligro y se cometen los errores.

3. DIVERSIFICACIÓN POR INVERSIÓN DIRECTA

La inversión extranjera directa se presenta cuando existen motivos de localización de la producción en diferentes países y las firmas tienen incentivos de internacionalización; es decir, estímulos para mantener control sobre los procesos productivos. Los motivos de localización se dan al haber diferencias en las dotaciones y los precios de los factores, o al existir costos de movilización entre países, ya sea por costos de transporte o por barreras de política al flujo de bienes y servicios (Krugman y Obstfeld, 2000).

Los motivos de internacionalización se presentan cuando se desea garantizar un flujo estable de insumos entre subsidiarias de la misma empresa, cuando hay problemas de apropiabilidad o de protección de derechos de propiedad sobre investigación y desarrollo, o cuando existen economías de escala en el proceso corporativo (administración e investigación y desarrollo) y/o en el proceso productivo (Krugman y Obstfeld, 2000).

La inversión extranjera directa (IDE) puede clasificarse en tres grandes grupos: vertical, horizontal con productos homogéneos, y horizontal con productos diferenciados. La IED vertical ocurre cuando el tratamiento de elaboración de un producto se puede separar a bajo costo en un proceso corporativo y otro productivo, concentrando el primero en un país relativamente bien dotado de capital, y ubicando al segundo en un país con bajos costos de producción (Levy *et al.*, 2001). Esta concepción, que es complementaria a los flujos de comercio internacional, ha sido llamada por Brainard (1993) el enfoque de las proporciones factoriales de la IED, y podría explicar buena parte de los flujos de inversión entre países desarrollados y países en desarrollo.

La IED horizontal con productos homogéneos se presenta cuando una firma tiene plantas en muchos países debido a que los costos de transporte y las barreras de política al comercio son lo suficientemente altos como para justificar este esquema productivo. Esta clase de IED puede darse entre países con dotaciones de factores similares. Entre más distinta sea la dotación de factores y mayores las diferencias de costos de estos, el monto de este tipo de IED disminuirá, en la medida en que las diferencias de costos de producción compensen más los de movilización de bienes entre países. Este tipo de IED puede explicar los flujos de inversión entre todos los países del mundo y es sustituto a los flujos de comercio internacional.

La IED horizontal con productos diferenciados se manifiesta cuando hay economías de escala a nivel de la producción de una variedad. Esta clase de IED es complementaria al comercio internacional en tanto que promueve los flujos de comercio intraindustrial (Levy *et al.*, 2001).

3.1 Estrategias de implantación en el extranjero

Las estrategias de implantación en el extranjero son en extremo diversas (Hanson *et al.*, 2001; 2004). Uno de los adelantos primordiales, relativamente reciente, para comprensión de los factores de internacionalización de las empresas reside en la diversidad de las determinantes: búsqueda de recursos naturales, acceso a nuevos mercados y optimización de los costos de producción en función de las ventajas comparativas de cada país receptor de IED.

Las curvas de preferencias de las firmas transnacionales son entonces múltiples y remiten a menudo a la oposición entre las estrategias de deslocalización de tipo *market seeking* y *sourcing* descritas por Michalet (1997), o a su combinación en proporciones variables. Como sea, si bien parece imposible establecer de manera precisa la correlación del vínculo que cada factor mantiene con los flujos de IED, se considera que la distancia y los costos de transporte, los efectos de aglomeración, la creación de zonas francas, la estabilidad política y social, y la calidad de la mano de obra desempeñan un papel, la mayoría de las veces positivo, sobre la atracción de las inversiones extranjeras (Lim, 2001; Alaya *et al.*, 2007).

Cuadro 10.2 Determinantes para la implantación de las empresas en el extranjero

1. ECONÓMICOS	
<i>CLASIFICADOS POR LA FINALIDAD DE LAS MULTINACIONALES</i>	<i>DETERMINANTES</i>
A) Búsqueda de mercados	• Tamaño de mercado y renta per cápita. • Dinamismo del mercado. • Acceso a mercados regionales y/o globales. • Preferencias de los consumidores específicas del país. • Estructura de los mercados. • Pertenencia a algún acuerdo de integración.
B) Búsqueda de recursos	• Posesión de materias primas. • Trabajo cualificado. • Costes laborales bajos del trabajo poco cualificado. • Activos tecnológicos. • Infraestructuras.
C) Búsqueda de eficiencia	• Costes de los recursos y de los distintos activos incluidos en B) ajustados por la productividad. • Otros costes de los inputs como son los costes de transporte, de comunicaciones, etc... • Costes reducidos para la instalación de nuevas plantas de producción.
2. MARCO POLÍTICO PARA LA IED	
• Estabilidad política, económica y social. • Reglas sobre la entrada de inversiones y las operaciones. • Criterios sobre el tratamiento a las filiales extranjeras. • Políticas sobre el funcionamiento de la estructura de los mercados. • Acuerdos internacionales sobre la IED. • Políticas de privatizaciones. • Coherencia entre las políticas comerciales y de IED. • Políticas de impuestos.	
3. PROMOCIÓN EMPRESARIAL	
• Promoción de la inversión. • Incentivos a la inversión. • Costes burocráticos relativos a la eficiencia administrativa y la corrupción. • Atractivos sociales. • Servicios post-inversión.	

Fuente: UNTAD (1998)

3.2 Factores que determinan la atracción de la inversión

Las razones por las cuales se genera el fenómeno de la internacionalización por parte de las empresas, pueden estar soportadas por cualquiera de las siguientes causas, dependiendo de las características de la empresa.

Aprovechamiento de las ventajas competitivas. Los recursos técnicos, económicos, humanos y naturales son factores claves para la internacionalización, ya que determinan la calidad, el tiempo y los precios de los productos a comercializar. El modelo de gerencia, la calidad de los productos, el valor de los recursos

naturales, son factores que dependen de las condiciones sociogeográficas del lugar en donde se establece la empresa para desarrollar sus procesos de producción. La localización geográfica facilita o dificulta los procedimientos de integración económica de una empresa y su entorno de negocios, ya que entre más lejana se encuentre la empresa de sus clientes, los costos de distribución y logística serán más altos y menos competitivos.

El tamaño del mercado. El tamaño del mercado interno y el nivel de PIB *per cápita* desempeñan, de diversas maneras, un papel importante en la atracción de la IED, porque son indicadores de la capacidad de absorción media del mercado y del nivel de productividad de la mano de obra nacional. Un nivel de ingreso elevado por habitante tiende a estimular las inversiones de tipo horizontal, pero tiene efectos más ambiguos sobre las inversiones de tipo vertical, dependiendo de si las transnacionales buscan costos bajos de mano de obra o niveles elevados de productividad.

El costo de la mano de obra. Los costes laborales se han considerado tradicionalmente como una ventaja que influye en la inversión extranjera a la hora de elegir su destino geográfico, siempre y cuando ello no implique una menor productividad. En principio, parece que la relación entre coste laboral e IED es negativo; no obstante, un signo positivo también podría significar que mayores remuneraciones van asociadas a mayor nivel de cualificación de la mano de obra, y por tanto mayor productividad.

Así mismo, en un esquema de producción de mano de obra intensiva prevalecen los costos variables; y en un esquema de capital intensivo prevalecen los costos fijos. En los mismos queda de manifiesto que las inversiones producidas con la incorporación tecnológica convierten costos variables en fijos como cambio más destacable.

Se parte de la idea de que la inversión orientada hacia sectores industriales de demanda y tecnología fuerte y/o media, así como la inversión orientada hacia los servicios, busca mano de obra cualificada, mientras que la IED orientada hacia actividades con poco valor agregado busca mano de obra barata y no cualificada.

Importancia de la tasa de cambio y de la inflación. Las tasas de cambio afectan directamente las previsiones de costo de explotación de su actividad y el valor de sus activos (Blonigen, 2005) ⁴⁵. La inflación y los saldos de la balanza de pagos influyen también en las decisiones de inversión, en la medida en que contribuyen, por su incidencia sobre el valor de los activos y sobre las evoluciones probables de la fiscalidad, al riesgo-país y al clima de negocios (Apergis *et al.*, 1998; Schneider y Frey, 1985).

Apertura comercial. El grado de apertura comercial de los países receptores de IED actúa sobre la atracción de los capitales internacionales de manera diferenciada más a menudo de lo que se suele afirmar, en la medida en que el efecto final depende de la naturaleza de las decisiones de implantación. Un alto grado de proteccionismo en aduanas por parte del país receptor de las mercancías, y en el caso en que el comercio y la inversión sean sustituibles, tiende a estimular los flujos de IED entrantes ya que, en estas circunstancias, el comercio de mercancías para el mercado interno del país receptor se ve desincentivado por los elevados costes aduanales. En cambio, las mismas protecciones constituyen un obstáculo para la IED, tanto horizontal como vertical, cuando los flujos de mercancías y de capitales son complementarios -es el caso de la IED llamada de *plataforma*, cuyos bienes exportados tienen un fuerte contenido en *inputs* importados. Por otro lado, los efectos paradójicos se vuelven frecuentes por la complejidad de las estrategias de las transnacionales. Así, es usual que una firma implantada en un país dado produzca simultáneamente para el mercado externo e interno, y su sensibilidad a la apertura comercial dependa entonces de la importancia respectiva de estas afluencias y de supersperspectivas de plazo (Markusen *et al.*, 1996).

Contexto institucional. Las instituciones cuentan en la atracción de las inversiones extranjeras, en la medida en que pueden mejorar el clima general de los negocios, la previsibilidad de las actividades económicas, el potencial de atracción, así como la imagen global de los países receptores. El contexto institucional

⁴⁵ Un tipo de cambio en donde el coeficiente moneda nacional / moneda extranjera es alto o creciente, el país potencialmente inversor (moneda extranjera) tiene incentivos a invertir en el país potencialmente receptor (moneda nacional), ya que el costo de la inversión es más rentable. Sin embargo, si el mismo coeficiente es bajo o decreciente, el país potencialmente inversor puede tener incentivo a solamente comercializar con el país potencialmente receptor de la inversión, ya que su inversión puede resultar demasiado costosa y sus activos verse devaluados, en relación con el beneficio que aporta la sola comercialización (exportación) del producto.

actúa entonces sobre la IED reduciendo las incertidumbres y los costos financieros que engendran. Las inestabilidades políticas, la corrupción, la calidad de los sistemas jurídicos y el entorno administrativo de los negocios constituyen, por consiguiente, factores importantes en las decisiones de inversión de las empresas, lo que de ninguna manera significa que un tipo único de modelo institucional garantice la atracción de la IED.

Los incentivos fiscales y las zonas francas. Son instrumentos cada vez más empleados por los países deseosos de atraer los flujos de inversión directa en el extranjero, sin importar el tamaño, el nivel de desarrollo ni el grado de inserción de estos en la economía mundial, infraestructuras y *clusters* de empresas.

La densidad de infraestructuras, la calidad de los servicios. Tanto las inversiones públicas en la infraestructura —transporte y comunicaciones en particular—, como la presencia de actividades eficaces de servicios a las empresas permiten reducir los costos de transacción de las transnacionales (Deardoff, 2001), y ejercen conjuntamente un papel positivo de palanca sobre los efectos de aglomeración. Al reducir el costo de los inputs especializados, dichos efectos estimulan a su vez la inversión vertical.

Políticas activas: la atracción de la IED por la promoción. Desde hace algunos años, el interés de los poderes públicos se ha dirigido a las políticas llamadas activas de atracción de la IED, en particular sobre el papel central de las Investment Promotion Agencies (IPA), que desempeñan un papel complementario de las políticas que apuntan a mejorar el entorno de las economías nacionales y a valorar las ventajas comparativas de los países (MIGA-FIAS, 2005).

3.3 Modalidad de entrada de la empresa inversionista en el mercado

La empresa ubicada en un determinado país realiza una inversión directa en el mercado de un tercero, ya sea adquiriendo una empresa ya existente en el mercado, o en su defecto procediendo a crear una nueva entidad. En todo caso, cualquiera que sea la modalidad de entrada de la empresa inversionista en el mercado de ese tercer país, la matriz poseerá el control de su inversión.

- Adquisición de empresa en el exterior. Esta alternativa implica que la empresa adquiere un porcentaje significativo o el total del capital de una organización ubicada en un tercer país, ya sea mediante compra directa o en el mercado bursátil.
- Creación de empresa en el exterior. Esta opción implica que la inversión de la empresa es para crear una nueva entidad no existente en el mercado de un tercer país, por lo cual constituye el tipo de inversión en el exterior más complejo y que requiere una mayor cantidad de esfuerzo por parte de la empresa matriz. Estas inversiones presentan como característica fundamental el requerir de una elevada inversión por parte de las empresas inversoras, y un elevado control sobre la empresa receptora de la inversión.

Cuadro 10.3 Ventajas y desventajas de la inversión directa

	<u>Ventajas</u>	<u>Inconvenientes</u>
Desde el punto de vista de la estructura de mercado	▪ Reducción de las barreras de entrada ▪ Mejora de la eficiencia directa e indirecta ▪ Reasignación de recursos hacia los sectores en expansión	▪ Aumento de los niveles de concentración (compras defensivas de empresa) ▪ Prácticas anticompetitivas ▪ Vulnerabilidad a ventajas comparativas conseguidas por otras relaciones internacionales
Desde el punto de vista del empleo y la productividad	▪ Creación de empresas directas ▪ Efecto multiplicador sobre el empleo y mejora de su calidad	▪ Efectos sobre la seguridad del empleo ▪ Impacto en el poder sindical
Desde el punto de vista del comercio y la balanza de pagos	▪ Incremento de los ingresos en balanza de pagos ▪ Aumento de exportaciones y mejora de competitividad	▪ Pago de royalties, beneficios, etc. ▪ Importaciones de partes y componentes ▪ Limitaciones a los suministros locales

4. DIMENSIÓN Y COMPETITIVIDAD POR ADQUISICIONES

La compra de una empresa por parte de otra (adquisición) o la unión de dos empresas que dan lugar a otra de mayor tamaño (fusión), constituyen una de las maneras más recurrentes en la actualidad para ganar dimensión y competitividad. Generalmente, este tipo de operaciones empresariales están provocadas por la identificación de una amenaza o de una oportunidad en el mercado.

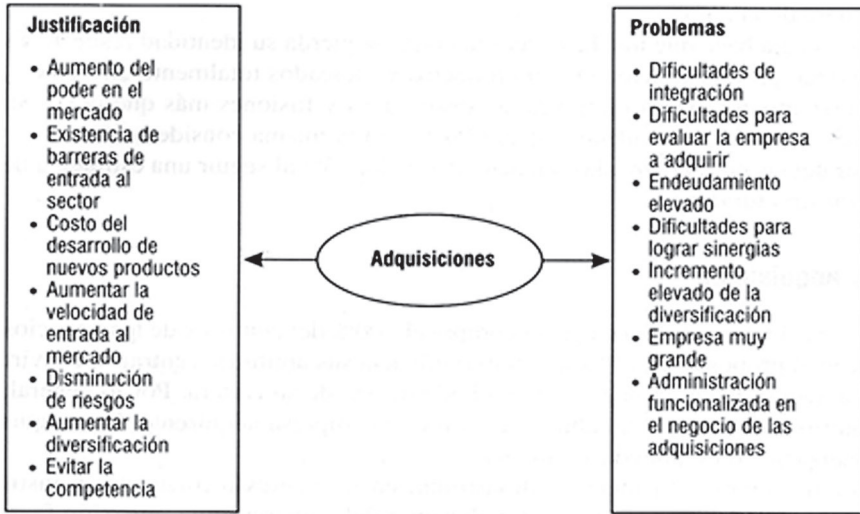
La adquisición es cuando el comprador adquiere las acciones y toma el control de la empresa que se ha comprado. Esto, a su vez, permitirá a los nuevos propietarios el control de los activos de la empresa comprada. Sin embargo, debido a que la empresa se compra plenamente, todos los pasivos de esta se convierten en responsabilidad del comprador.

También hay un tipo de captación de operaciones llamado fusión inversa. Aquí es donde una empresa privada se cotiza en un corto período de tiempo y se compra por una empresa ficticia. Con frecuencia, la compañía ficticia que cotiza es limitada en activos y no tiene ningún negocio, mientras que la empresa más pequeña tiene fuertes perspectivas y está deseosa de aumentar su financiación. En este punto, la empresa pequeña se convierte en una nueva empresa pública, y las acciones son ahora negociables. Cuando un comprador adquiere los activos de otra empresa, el dinero en efectivo recibido de la venta de compensación es pagada a los accionistas a través de la liquidación, lo que deja a la empresa que se compró un cascarón vacío, en tanto que todos los bienes fueron comprados. Esto se hace a menudo cuando no se ven los riesgos previsible, tales como daños no cuantificados de litigios sobre productos defectuosos, daños ambientales, los beneficios de los empleados, o las terminaciones.

El proceso de adquisición define al realizado por una empresa cuando toma el control operacional de otra como resultado de una compra directa o mediante la acumulación de acciones suficientes para obtener ese fin. Se considera que una adquisición se ha concretado en el momento en que una empresa tiene control de otra compañía. Según las condiciones bajo las cuales se origina la adquisición, esta puede ser:

- Amistosa: cuando existe la oferta inicial y es aceptada.
- Contestada: cuando existe más de una oferta a considerar.
- Hostil: cuando se obtiene el control de la empresa objetivo sin el apoyo de su administración ni junta directiva. La oferta de compra puede ser pública, para todo el mercado; o privada, que se ofrece a un grupo privado de accionistas.

Figura 10.2 Justificación y problemas de las adquisiciones



Basado en: Hitt, Ireland, Hoskisson (1999).

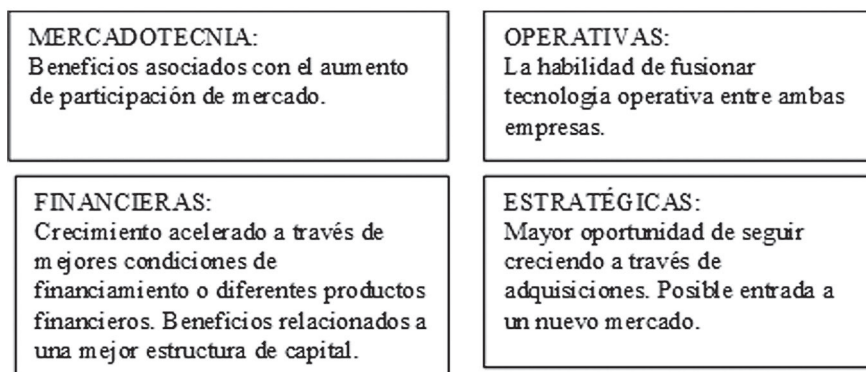
Sinergias de una adquisición

Son todas aquellas que incrementan el valor de adquisición por encima de la suma del valor de las dos empresas independientemente, al lograr:

- Incrementar la estabilidad de los flujos financieros y de recursos a futuro.
- Reducir los riesgos de los flujos a futuro.
- Crear oportunidades de crecimiento.

La mayoría de las veces una empresa grande compra una más pequeña, pero una pequeña también puede comprar una grande y, normalmente, la empresa debe mantener el nombre de la más grande después de la adquisición. Esto se conoce como inversa. Una vez comprada, la empresa más pequeña deja de existir, o se convierte en una parte de la que la compró. La empresa que es comprada convierte todos sus activos, equipos, personal, patentes, propiedad intelectual y otros a la compradora.

Figura 10.3 Sinergia de las adquisiciones



También hay un tipo de captación de operaciones llamado fusión inversa. Aquí es donde una empresa privada se cotiza en un corto período de tiempo y se compra por una empresa ficticia. Con frecuencia, la compañía ficticia que cotiza es limitada en activos y no tiene ningún negocio mientras que, la empresa más pequeña tiene fuertes perspectivas y está deseosa de aumentar su financiación. En este punto, la empresa pequeña se convierte en una nueva empresa pública, y las acciones son ahora negociables. Cuando un comprador adquiere los activos de otra empresa, el dinero en efectivo recibido de la venta de compensación es pagada a los accionistas a través de la liquidación, dejando a la empresa que se compró un cascarón vacío si todos los bienes fueron comprados. Esto se hace a menudo cuando no se ven los riesgos previsibles, tales como daños no cuantificados de litigios sobre productos defectuosos, daños ambientales, los beneficios de los empleados, o

4.1 Unificar inversiones y criterios comerciales

La operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales se denomina fusión, y se constituye por la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera y la aportación de los bienes de esta a la segunda. La fusión puede hacerse igualmente mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes; es decir, es la unión de dos o más empresas en una sola. Es el acuerdo por medio del que de

dos o más empresas jurídicamente independientes se comprometen a reunir sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Es también cualquier combinación que resulta en una entidad económica a partir de dos o más entidades anteriores a la combinación.

Estos procesos se llevan a cabo por las siguientes razones:

Sinergia. Conlleva a un incremento positivo de las ganancias asociadas mediante la combinación de dos empresas, por lo que la empresa combinada debe operar de manera más eficiente que las dos por separado. Una adquisición puede reducir las necesidades de inversión o capital.

- Obtención de liderazgo del sector.
- Creación de valor para el accionista.
- Aumento o protección del mercado o de la gama de productos.
- Inversión de dinero sobrante.
- Favorecimiento del crecimiento de la empresa.
- Diversificación del riesgo y minimización de los costos.
- Evitar que otra compañía o grupo tome el control.

La compañía objetivo es generalmente del mismo ramo o actividad que la adquirente, o tiene un producto adecuado para mezclarse con la línea de productos que se desarrolla. La efectividad de los costos es un motivo muy importante para cualquier tipo de unión.

Fusión propia clasificación económica. Fusión por creación cuando dos empresas o más se disuelven para constituir una nueva sociedad que recibirá los patrimonios de las anteriores y se hará cargo por sucesión de los derechos y obligaciones de estas. Por ejemplo, BIC + Banco de Colombia = Bancolombia.

Fusión por absorción. Una o varias sociedades se extinguen y transfieren todo su patrimonio social a una sociedad ya existente. Esta última amplía su capital social entregando las nuevas acciones a los accionistas de las sociedades absorbidas en proporción a sus respectivas participaciones. Un ejemplo es Almacenes Éxito-Carulla-Almacenes Vivero.

Fusión impropia clasificación económica. Transmisión en bloque de una sociedad a otra. Venta de todas las acciones de una sociedad. Cesión de control. La venta fusión; transmisión global del patrimonio de una sociedad a otra. Se da una disolución de la primera sociedad. En esta se incluyen aquellas operaciones de concentración de empresas en las que falta uno o más de los presupuestos de la fusión propia, precisamente por realizarse al margen del procedimiento regulado por la ley de sociedades anónimas.

En las empresas cuyos propietarios no son a la vez los gestores de la misma, surge el problema denominado de agencia, ya que los objetivos de gestores y accionistas pueden no coincidir. En general, los accionistas o dueños de una empresa desean maximizar el valor de sus acciones. En cambio, los retos de los gestores son varios, y maximizar el valor de la empresa es solo uno de ellos, de manera que puede resultarles igual de importante el poder y crecimiento que alcance la empresa o incluso su propia persona.

Con base en la **alineación de los intereses** de ambos agentes, los motivos que pueden llevar a una empresa a realizar una fusión o adquisición con otra(s) pueden dividirse en tres grupos; el primero basado en un comportamiento racional de los gestores, y los otros dos en un comportamiento irracional (Abellán, 2004, p. 5):

- **Fusión por adquisición.** Cuando una empresa adquiere otra empresa de beneficio por acción (BPA), es conocido como una fusión por adquisición. Con esta fusión, la compañía, ratio de precios e ingresos muy alto (P / I) adquiere una con un bajo P / I .
- **Fusión por reducción.** Cuando una empresa que tiene un bajo P / I adquiere una empresa con un alto P / I . Este se llama y el BPA de la empresa disminuye.

- **Fusión inversa.** Una forma muy singular de fusión que se crea sin los gastos y el tiempo requerido por una oficina de propiedad intelectual.

El contrato es el vehículo para lograr estas fusiones, que se denominan una *fusión sub*:

- Cuando dos empresas venden el mismo producto, pero están en mercados diferentes, se llama una fusión de extensión de mercado.
- Si los productos están relacionados, aunque de naturaleza diferente, pero se venden en el mismo mercado, se llama una fusión de extensión de producto.
- Cuando una empresa se paga con dinero en efectivo o mediante algún tipo de instrumento de deuda, la venta es imponible, y se considera una fusión de compra.
- Cuando dos empresas se compran y se combinan en una nueva entidad, se llama una fusión de consolidación.

Tanto la consolidación de las fusiones como la compra se distinguen por la forma en que la fusión se financia, y ambos están sujetos a las mismas condiciones fiscales. La fusión generalmente representa acuerdos entre dos empresas. Existen varias razones para realizar la fusión; sin embargo, unas son más importantes que otras. Las principales serían (Mascareñas, 1992):

- Lograr economías de escala e integración horizontal.
- Lograr economías de integración vertical.
- Eliminar ineficiencias.
- Lograr ventajas fiscales.
- Utilizar fondos excedentarios.
- Complementar recursos.

Las adquisiciones son diferentes de las fusiones en el sentido en que se consideran adquisiciones, que es cuando una empresa compra otra. La mayoría de las veces son amigables, pero pueden llegar a ser hostiles. La mayoría de las veces una empresa grande compra una empresa más pequeña, pero una pequeña empresa puede comprar una gran empresa y, normalmente, la empresa debe mantener el nombre de la empresa más grande después de la adquisición. Esto se conoce como inversa. Una vez comprada, la empresa más pequeña deja de existir, o se convierte en una parte de la empresa que la compró. La empresa que es comprada convierte todos sus activos, equipos, personal, patentes, propiedad intelectual y otros a la empresa compradora. Cuando las dos empresas han acordado unirse en conjunto, esto se llama una fusión. Sin embargo, cuando la operación es hostil, es decir, cuando la empresa que está siendo objeto de compra no quiere ser comprada, es considerado como una adquisición. A menudo, empero, las adquisiciones de empresas son diferentes en nombre y solo se utilizan para la eficiencia y la mejora de la visibilidad del mercado de las implicadas.

Las causas para esta dinámica fueron, entre otras, el apetito de las compañías extranjeras por entrar al mercado local, o la retirada de algunas multinacionales europeas, que ante la crisis en su continente decidieron vender. Esto fue, por ejemplo, el caso español; la decisión de los dueños de algunas empresas familiares de vender y la necesidad de las propias firmas de ganar economías de escala, adquiriendo otros competidores.

Este gran dinamismo que ha existido en el país en M&A ha sido complementado con una gran disponibilidad de recursos en el mercado de capitales, incluyendo el mercado bancario y de valores. La cartera comercial, por ejemplo, creció en los últimos cuatro años en promedio 18.2% anual. Gran parte de las emisiones de estas acciones se destinaron a financiar adquisiciones a nivel local e internacional. Este es el caso de Grupo Sura, que adquirió los activos de ING en la región; el caso de Almacenes Éxito, que adquirió los almacenes Devoto y Disco en Uruguay; o la emisión de acciones de Davivienda, que se destinó posteriormente a la compra de las operaciones del HSBC en Honduras,

El Salvador y Costa Rica. Algo similar ocurre con las emisiones de renta fija, en donde los montos de las emisiones entre el 2009 y 2011 fueron superiores a las de los años anteriores.

4.2 Disolución o constitución de nuevas empresas

El régimen colombiano de sociedades establece dos formas de escisiones: cuando una sociedad se disuelve sin liquidarse y transfiere una o más partes de su patrimonio a otra o más compañías, o para constituir una o más compañías nuevas. Una vez llevado a cabo el proceso de escisión, los socios de la sociedad escindida participarán en el capital de las sociedades beneficiarias en la misma proporción que tenían en el capital de la sociedad escindida, salvo que el órgano competente haya decidido por unanimidad que la participación sea diferente. Es decir que mientras que en la fusión se parte de un grupo de sociedades fusionantes y se llega a una sociedad fusionada, en la escisión se parte de una sociedad escidente y se llega a varias sociedades escionadas, con las particularidades consistentes en que la parte del capital de la primera pasa a serlo de las resultantes de la operación, y los socios de la escidentes lo siguen siendo de la escindida.

La causa de la escisión de sociedades comerciales ha surgido como un problema de práctica empresarial. Los motivos de la modificación de la estructura societaria, en la mayoría de las ocasiones, obedece a cuestiones económicas empresariales; pero su relación es, en todo caso, un problema jurídico.

4.3 Política para realizar estrategias de inversión directa

Estos procesos se llevan a cabo por las siguientes razones:

- Obtención de liderazgo del sector.
- Creación de valor para el accionista.
- Aumento o protección del mercado o de la gama de productos.
- Inversión de dinero sobrante.
- Favorecimiento del crecimiento de la empresa.

- Diversificación del riesgo y minimización de los costos.
- Evitar que otra compañía o grupo tome el control.

La compañía objetivo es generalmente del mismo ramo o actividad que la adquirente, o tiene un producto adecuado para mezclarse con la línea de productos que se desarrollan. La efectividad de los costos es un motivo muy importante para cualquier tipo de unión.

En las empresas cuyos propietarios no son a la vez los gestores de la misma, surge el problema denominado *de agencia*, ya que los objetivos de gestores y accionistas pueden no coincidir. En general, los accionistas o dueños de una empresa desean maximizar el valor de sus acciones. En cambio, los retos de los gestores son varios, y maximizar el valor de la empresa es solo uno de ellos, pudiéndoles resultar igual de importante el poder y crecimiento que alcance la empresa o incluso su propia persona.

Con base en la alineación de los intereses de ambos agentes, los motivos que pueden llevar a una empresa a realizar una fusión o adquisición con otra(s) pueden dividirse en tres grupos, el primero basado en un comportamiento racional de los gestores y los otros dos en un comportamiento irracional (Abellán, 2004, pp. 5-6).

Alcanzar sinergias (operativas o financieras) entre las empresas involucradas, para maximizar el valor de los accionistas, cuyos objetivos están alineados con los de los gestores, constituye el argumento neoclásico de las F&A. Se trata de actuar como un mecanismo corrector en el mercado. Aún cuando los intereses de ambos agentes sean los mismos, los gestores pueden actuar de forma que no se maximice el valor de los accionistas, hecho que el mercado detecta y castiga, y como consecuencia disminuye el valor de las acciones. Puede ocurrir por distintos motivos:

Sinergias financieras

- Para aumentar las ganancias por acción: centrarse solo en este objetivo a corto plazo sin contemplar las implicaciones futuras de la estrategia puede

limitar las perspectivas empresariales.

- Especulación: ante la existencia de imperfecciones en el mercado, que producen ruido en torno a la valoración empresarial, algunas empresas son infravaloradas. Un gestor con información privilegiada puede adquirir dicha empresa y beneficiarse de la diferencia de valoraciones.
- Estrategia defensiva en períodos de estancamiento y retornos reducidos: utilizan la F&A para aumentar la cuota de mercado y dar imagen de fortaleza, pero suele fracasar, ya sea por la mala gestión posoperación o por la sobrevaloración pre-operación de la empresa adquirida (las sinergias previstas no llegan a suceder).
- Gestores con exceso de confianza, generada por sus actuaciones recientes, por los medios de comunicación y por su personalidad, que achacan la mala valoración de su empresa por parte del mercado a las ineficiencias del mismo. Se ve fortalecido por la falta de vigilancia del consejo de dirección de la empresa (Hipótesis *hubrid*, en Roll, 1986).
- Aumentar el crecimiento o poder de la empresa exacerbando la diferencia de objetivos entre gestores y accionistas. La F&A puede también estar motivada por cuestiones de índole personal del gestor (ego, búsqueda de mayor poder o salario, diversificación del riesgo laboral personal, etc.).
- Combinar una empresa con exceso de efectivo pero pocas oportunidades de crecimiento, y una con proyectos de elevado rendimiento pero restricciones de efectivo.
- Beneficios fiscales, al beneficiarse una empresa del crédito fiscal de la otra.
- Mayor capacidad de apalancamiento de la deuda tras la fusión/adquisición, gracias a los flujos de caja más estables o predecibles.
- Menor coste del capital, ya que a menudo los costes de emisión de valores están sujetos a economías de escala.

Sinergias productivas:

- Reducción de costos: a través de economías de escala y de alcance, de una gestión más eficiente, y de poder de precios (tanto para comprar como para vender). Esto es más común en las F&A horizontales. En las integraciones verticales la reducción de costos se debe sobre todo a una gestión logística más eficiente.
- Mejora de los ingresos por beneficios estratégicos y recursos complementarios.
- Crecimiento: permite crecer en el mercado actual o penetrar en otros nuevos.
- Poder de mercado: aumentar la cuota de mercado de la empresa. Si el objetivo de la fusión o adquisición es alcanzar una posición dominante en el mercado, las leyes *antitrust* pueden impedir la operación, ante las repercusiones negativas que tendría para los consumidores.

Las adquisiciones o fusiones tienen sentido en los siguientes casos:

- Si las dos compañías tienen una participación de mercado más dominante y se aprovechan economías de escala con la unión de ambas.
- Si se logra un arreglo estratégico y operacional que venza las diferencias culturales entre corporaciones.
- Cuando una compañía tiene necesidad de controlar plenamente los recursos de la otra para distribuir sus productos, expandirse, etc.
- Cuando una compañía tiene los recursos financieros para adquirir a otra y realiza esfuerzos estratégicos para alcanzar el liderazgo en el mercado.
- Cuando se refieren al ramo de especialidad de la empresa adquiriente.

La estrategia de alianzas es un buen paso preliminar antes de proseguir con la adquisición, menos riesgosa y de bajo costo.

5. RESUMEN

La estrategia de diversificación se da cuando la organización transforma la cartera de productos que es capaz de ofrecer. Hay cuatro tipos de estrategias generales de diversificación: concéntrica, horizontal, vertical y conglomerada. En términos generales, estas estrategias están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos. El riesgo está en perder el enfoque.

La estrategia de diversificación horizontal se basa en la adición de productos, pero que no están relacionados, para los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa que se debe conocer bien a los compradores actuales.

La estrategia de diversificación concéntrica refiere a la adición de productos nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa. Es decir, la empresa sale de su sector industrial, de un mercado o un segmento para anexas productos nuevos (complementarios a los existentes), para dirigirse a un nuevo mercado o segmento (en el plano tecnológico y comercial) con el objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia.

La estrategia de diversificación en conglomerado se basa en la adición de productos nuevos pero en este caso no relacionados; y, a diferencia de la estrategia de diversificación horizontal, el objetivo es la captación de potenciales clientes.

La inversión directa como estrategia se manifiesta cuando la empresa ubicada en un determinado país realiza una inversión directa en el mercado de un tercero, ya sea adquiriendo una empresa ya existente en el mercado, o en su defecto procediendo a crear una nueva entidad. En todo caso, cualquiera que sea la modalidad de entrada de la empresa inversionista en el mercado de ese tercer país, la matriz poseerá el control de su inversión.

6. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Diversificación relacionada
- Diversificación no relacionada
- La estrategia de diversificación
- Unificar inversiones y criterios comerciales
- Sinergias de adquisición
- Sinergias operativas
- Sinergias financieras.

XI

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

La generalización de la globalización económica inducirá y acentuará los niveles de diversificación e internacionalización de la empresa y hará evidentes necesidades organizacionales para enfrenar esta realidad. Muchas empresas se ven obligadas a traspasar el marco nacional para asegurar el desarrollo de sus negocios.

La disminución del ciclo de vida de los productos y el crecimiento de los costos de investigación y desarrollo obligan, en primera instancia, a rentabilizar sus inversiones tecnológicas mediante la ampliación de su zona de actividad al campo internacional.

Las economías de escala constituyen un factor de internacionalización de las empresas, que determina el volumen de producción y, por tanto, el tamaño de mercado. Este factor, unido a los precios del transporte, origina el tipo de internacionalización de la empresa. La necesidad de realizar grandes inversiones en equipamientos para reducir los costos unitarios de fabricación solamente es posible a condición de que puedan dar salida a grandes cantidades producidas en grandes mercados plurinacionales.

Se genera así un fenómeno económico que se reconoce como internacionalización después multinacionalización de los mercados y negocios, e inclusive mundialización; numerosas empresas multinacionales han cimentado su poder y su nombre concentrando su desarrollo en una lógica de diversificación que supera la simple ampliación de la actividad de la empresa e impone la utilización de un nuevo conjunto de técnicas, requerido para nuevo universo competitivo.

El ambiente general de los negocios en un marco global seguirá pautas y señales establecidas por las grandes corporaciones, especialmente en cuanto al entendimiento y enfoque de la tecnología, el crecimiento y el conocimiento. La función esencial de la empresa será proporcionar cambios drásticos en enfoques, perspectivas y cometidos de las mismas.

Dentro de las empresas, la gerencia debe encontrar nuevas formas y sistemas para ofrecer sus productos y/o servicios a los clientes. Indudablemente, en el contexto globalizado actual, una de las estrategias más relevantes es la internacionalización de la empresa; es decir, la decisión de esta de dirigirse a mercados geográficos externos a su localización original. Esta estrategia debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesantes de crecimiento y desarrollo empresarial.

La globalización es un proceso que, además de generar cambios en las condiciones competitivas y en la organización de las empresas, está suponiendo cambios en los modelos de producción y en los intercambios comerciales, financieros, etc. La globalización implica apertura a los flujos comerciales y financieros, la relocalización continua de capacidades productivas organizadas en esquemas distribuidos por varios países, y hace de los flujos de inversión directa, sean de salida o de entrada, poderosos vectores de competitividad y modernización de las economías.

1. DIMENSIONES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Un punto interesante de conexión entre las ideas de la dirección estratégica y la internacionalización se encuentra en los tres niveles tradicionales de la estrategia empresarial (Hofer y Schendel, 1978): corporativo (decisión sobre dónde va a competir la empresa), de negocio (decisión sobre cómo competir) y funcional (decisión sobre cómo maximizar la productividad de los recursos dentro de cada área funcional).

En este sentido, podemos considerar la internacionalización desde diferentes perspectivas, como integrante de cada uno de los niveles. En primer lugar, desde un punto de vista corporativo, la internacionalización supone una decisión de ampliar geográficamente el campo de actividad de la empresa. En el contexto del vector de crecimiento de Ansoff, Declerck y Hayes Wiley (1976), y en su forma más sencilla, representaría la búsqueda de un nuevo mercado (extranjero) con el producto actual, por lo que puede considerarse como un desarrollo de mercados.

En segundo lugar, atendiendo a un punto de vista de negocio o competitivo, la empresa debe abordar su entrada y permanencia en el exterior, ¿cómo accedemos?, ¿cómo nos implantamos? En tercer lugar, tendrá que definir una estrategia competitiva a nivel internacional para conseguir el éxito en los mercados extranjeros.

Definimos la internacionalización de la empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Villarreal, 2005).

En el mercado nacional, los mercados llegan a un punto de saturación. Ante esta situación, las empresas suelen adoptar una de estas dos grandes opciones: mantenerse dentro de su país, entrando en otros terrenos (mediante la diversificación de productos, la integración vertical, etc.), o bien mantenerse en su línea de producción, pero ampliando su mercado a otros lugares geográficos (a través de la internacionalización de las actividades). Si la empresa decide optar por situarse en mercados exteriores, el resultado, en general, será que esta crezca y refuerce su posición competitiva al incrementar su volumen. Sin embargo, la falta de conocimiento de los mercados y la falta de experiencia en una operación de este tipo provocan que exista gran incertidumbre sobre los resultados, con lo cual el riesgo asociado a este tipo de decisión es muy alto. Lo normal es que la transformación de una empresa nacional en internacional se realice mediante un proceso gradual, en el cual el grado de compromiso de la empresa crece conforme se incrementa su conocimiento del mercado externo y de las variables inherentes al propio proceso. El grado de internacionalización de una empresa se determina en función de la proporción de actividades que desarrolla en el exterior.

Figura 11.1 Las fuerzas de cambio en la internacionalización de la empresa



Fuente: elaboración propia

Al hablar de la internacionalización de la empresa se hace referencia a su relación económica y contractual con un entorno diverso y donde las variables que determinan su competitividad pueden cambiar. Al internacionalizarse, la empresa busca recursos o se expande en el exterior, y ello se traduce en medidas de comercio, de multinacionalización o de cooperación internacional (Durán, 1999).

Así pues, la internacionalización de la empresa debe ser observada como una respuesta competitiva a los cambios del entorno, tal como se expresa en la figura 9.1. Estas fuerzas han afectado progresivamente al modo de gestionar internacionalmente las empresas incorporando a sus habilidades de dirección, de carácter local, otras relacionadas con la mayor complejidad del entorno global que rodea a las instituciones. A esto se ha sumado la incorporación a los órganos de dirección empresarial de equipos directivos con mentalidad internacional, que llevan a cabo las decisiones empresariales en una nueva dimensión corporativa.

Las dimensiones claves de la estrategia de internacionalización se convierten en sus elementos configuradores. Para Jarillo y Martínez (1992), toda empresa que opera en más de un mercado tiene que tomar decisiones a lo largo de dos dimensiones claves: la localización de las actividades de la empresa en el mundo y el grado de coordinación de esas actividades.

Definir la localización de las actividades reduce los márgenes de error y facilita la formulación de un conector estratégico que articule todos los elementos de la internacionalización evitando los altos costos que implica esa clase de proyectos. Por otro lado, el grado de coordinación de esas actividades determina hasta qué punto la empresa funciona como un todo, o más bien como una serie de empresas nacionales semindependientes. Las dos variables son estructurales y dependen de otras dimensiones, como la eficiencia, la adaptación, el aprendizaje, la diversificación del riesgo, la eficacia en las operaciones, la gestión del aprendizaje de la organización, la decisión de cómo responder adecuadamente a cada mercado (Jarillo y Martínez, 1992, p. 114). Sallenave (1985) añade otras dimensiones, como son la elección del producto, la elección del momento propicio y la elección de la forma de penetración.

Las exigencias de sensibilización y reducción de costos y además, debe incorporar la difusión del conocimiento y el aprendizaje a lo largo de todas las unidades que forman la empresa.

1.1 Razones que explican la internacionalización

El proceso de globalización de los mercados

Está intrínsecamente unido al de la internacionalización de la empresa. La principal característica de esta última época la constituye la rapidez e intensidad con que se está produciendo este fenómeno. Las evidencias del carácter global de la economía son indiscutibles: el crecimiento del comercio internacional, la presencia creciente de multinacionales, la fragmentación de los procesos de producción, la rapidez con la que se transmiten los problemas económicos y financieros. Todos ellos se convierten, a su vez, en factores aceleradores que se suman a aquellos que hacen posible este proceso: los acuerdos políticos que han permitido la reducción de las barreras al comercio, a la libre circulación de capitales y a la inversión directa, los avances en el transporte o las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones son los principales exponentes (Tugores, 2010).

En decenios anteriores ha habido un crecimiento continuo del comercio internacional, favorecido por el éxito de negociaciones encaminados a la liberalización multilateral de los aranceles aduaneros. Sin embargo, la tendencia reciente a la integración internacional es cualitativamente diferente, porque se caracteriza por la intensificación de vínculos económicos que trascienden los límites nacionales y a menudo reflejan un comportamiento estratégico a nivel de la empresa. Las operaciones económicas se desarrollan cada vez más en un ambiente sin fronteras, en el cual la producción, la tecnología y la comercialización están vinculadas en cadenas de valor agregado integradas mundialmente.

El fenómeno de la globalización de los mercados se basa principalmente en la concurrencia de un conjunto de cambios, entre los que destacan:

- El rápido desarrollo tecnológico, en particular en el campo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de la información (y, también,

la biotecnología, los nuevos materiales), como consecuencia del cual se ha producido un crecimiento exponencial tanto en la variedad como en el número de nuevos bienes y servicios, y la aparición de procesos altamente eficientes para la producción y la gestión de la organización. Las grandes transformaciones tecnológicas, de las que Internet es el símbolo principal, han impulsado la tendencia hacia la mundialización y la internacionalización de la economía, de la que no escapa ninguna región del planeta (Alonso, 2010). Los cambios que ha provocado son notables; además de ser el principal factor acelerador de la globalización en las últimas décadas, especialmente en el ámbito financiero, permite a las empresas planificar y producir de manera más eficiente, y da nuevas oportunidades a sus estrategias de negocio.

- Las nuevas tecnologías permiten que la ejecución de tareas aisladas se haga de manera más eficiente. Proporciona nuevos medios de comunicación entre las personas, y aporta tecnologías que las empresas usan para reestructurar las interacciones entre grupos de empleados o con terceras partes. Estas aplicaciones convierten a las TIC en uno de los elementos que ha contribuido al fenómeno de la multilocalización de empresas, que es otro de los rasgos que caracteriza hoy a la economía internacional. De esta forma, se ha facilitado la fragmentación de los procesos de producción y la gestión de estructuras empresariales cada vez más complejas. Diversos trabajos nos aproximan a las aplicaciones que las tecnologías de la información tienen para la empresa (Sánchez González, 2005).
- La progresiva tendencia a la homogenización de los gustos y pautas de comportamiento de los consumidores, a través del impacto de la televisión y otros medios de comunicación transmisores de valores culturales, conllevan al incremento de los productos estándar o globales que permiten a la empresa vender los mismos productos en diferentes y distantes mercados.

- La desregulación a nivel comercial de los diferentes países tanto industriales como en vías de industrialización. La creación de grandes áreas comerciales como la Unión Europea, Nafta, ASEAN o Mercosur supone una intensificación de los intercambios entre los países que las forman y, por tanto, un incremento de la competencia.
- Un rápido crecimiento de los mercados financieros a nivel mundial y un fuerte incremento de la circulación del dinero.
- Un fuerte proceso de concentración empresarial mediante el desarrollo de fusiones y adquisiciones que ha alterado la estructura industrial tradicional y, por tanto, de la competencia.

La globalización, por tanto, plantea al entorno empresarial un conjunto de retos que hacen que las empresas tengan que distinguir cuáles son las alternativas de actuación más idóneas; pues, entre otros factores, la empresa tendrá que acostumbrarse a desenvolverse en un ámbito de mayor complejidad estratégica y con una creciente presencia de empresas en mercados locales, tanto por la vía de la exportación como de la inversión directa.

Las compañías se hacen internacionales por cualquiera de tres razones básicas: el deseo de buscar nuevos mercados, la necesidad competitiva de lograr costos más bajos, o el deseo de tener acceso a reservas de recursos naturales en otros países. Además de las diferencias de mercado básicas entre los países, existen otros cuatro factores de situación que son característicos de las operaciones internacionales: las variaciones de costos entre los países, los tipos de cambio fluctuantes, las políticas comerciales del gobierno anfitrión y el patrón de la competencia internacional.

Variaciones en los costos de fabricación

Las diferencias en los salarios, la productividad de los trabajadores, los índices de inflación, los costos de energía, las tasas fiscales y otros factores similares ocasionan importantes variaciones en los costos de fabricación entre los países. Con frecuencia, en algunos países las plantas tienen grandes ventajas en los costos de fabricación debido a sus menores costos de consumo (en especial la mano de obra) o a sus recursos naturales únicos. En dichos casos, los países de bajo costo se convierten en los principales lugares de producción, y la mayor parte de la producción se exporta a mercados ubicados en otros lugares del mundo. Por lo general, las compañías que tienen instalaciones en estos lugares (o que sus productos provienen de contratos con fabricantes de estos países) tienen una ventaja competitiva sobre las que no cuentan con ellas. La importancia de este punto es más evidente en países con costos salariales bajos como Taiwán, Corea del Sur, México y Brasil, los cuales se han convertido en paraísos para la producción de bienes con un alto contenido de mano de obra.

La participación en la fabricación es importante porque constituye un mejor indicador que la participación en el mercado en cuanto a qué competidor es el productor de bajo costo en la industria. En una industria globalmente competitiva, en la cual algunos competidores están al acecho del dominio global, ser el productor mundial de bajo costo es una poderosa ventaja competitiva. Con frecuencia, para lograr la posición de productor de bajo costo se requiere que una compañía tenga la mayor participación en la fabricación a nivel mundial, con la producción centralizada en una o algunas plantas con eficiencia máxima. Sin embargo, los importantes ahorros de mercadotecnia y distribución relacionados con las operaciones multinacionales también proporcionan un liderazgo de bajo costo.

Tipos de cambio fluctuantes

La volatilidad de los tipos de cambio complica enormemente la cuestión de las ventajas de costo. Los cambios de esta magnitud pueden borrar por completo la ventaja de bajo costo de un país o transformar una ubicación de costo alto en una competitiva en costos. Un dólar estadounidense fuerte hace que sea más atractivo para las compañías estadounidenses fabricar en otros países.

Un dólar a la baja puede eliminar una gran parte de la ventaja de costos que tienen los fabricantes extranjeros sobre los estadounidenses, e incluso puede ser un indicador para que las compañías foráneas establezcan plantas de producción en Estados Unidos.

Políticas comerciales del gobierno anfitrión

Los gobiernos nacionales han aprobado todo tipo de medidas que afectan el comercio internacional y la operación de compañías foráneas en sus mercados. Los gobiernos anfitriones pueden imponer derechos arancelarios y contribuciones, establecer requisitos de contenido local en los bienes que fabrican las compañías con sede extranjera dentro de sus fronteras, y regular los precios de los bienes importados. Además, las compañías pueden enfrentar una telaraña de regulaciones con respecto a normas técnicas, certificación de productos, aprobación previa de proyectos con inversión de capital, retiro de fondos de un país y una propiedad minoritaria (en ocasiones mayoritaria) por parte de los ciudadanos nacionales. Algunos gobiernos también proporcionan subsidios y préstamos con intereses bajos a las compañías nacionales para ayudarlas a competir contra las compañías con sede extranjera. Otros gobiernos, ansiosos de obtener nuevas plantas y empleos, ofrecen subsidios, acceso a los mercados privilegiados y asistencia técnica a las compañías extranjeras.

Patrón de la competencia internacional

Existen diferencias importantes en los patrones de la competencia internacional entre las industrias. En un extremo, la competencia se puede denominar multinacional porque una compañía puede competir a nivel internacional, pero el poder de su estrategia en una nación y la ventaja competitiva que posea quedan confinados a esa nación y no se difunden a los otros países donde trabaja. Con la competencia múltiple en el país no existe un *mercado internacional*, sino un grupo de mercados autosuficientes en los países. Las industrias caracterizadas por la competencia múltiple en el país incluyen muchos tipos de productos (café, cereales, alimentos enlatados y alimentos congelados), muchos tipos de ventas minoristas, cerveza, seguros de vida, ropa y fabricación de metales.

En el otro extremo se halla la competencia global, en la cual los precios y las condiciones competitivas se relacionan a través de los mercados de los países y el término mercado internacional o global adquiere su significado real. En una industria globalmente competitiva, la posición competitiva de una empresa en un país afecta su posición en otros países y se ve afectada por ella. Las empresas rivales compiten entre sí en muchos países, pero en especial en países donde los volúmenes de venta son grandes y donde es estratégicamente importante tener una presencia competitiva para crear una fuerte posición global en la industria. En la competencia global, la ventaja competitiva general de una compañía aumenta por sus operaciones a nivel mundial. La ventaja competitiva que ha creado en su país sede se ve complementada con las ventajas producidas por sus operaciones en el extranjero (plantas en países con sueldos bajos, capacidad de proporcionar a los clientes operaciones multinacionales propias y una reputación de la marca que es transferible de un país a otro). La fuerza de un competidor global es directamente proporcional a su cartera de ventajas competitivas basadas en los países. La competencia global existe en automóviles, aparatos de televisión, equipos de telecomunicaciones, copiadoras, relojes y aviones comerciales, entre otros.

En los lubricantes, el segmento de los motores marinos es competitivo globalmente porque los barcos van de un puerto a otro y requieren el mismo aceite en todos los lugares donde atracan. El renombre de las marcas tiene un alcance global, y los productores exitosos de lubricantes para motores marinos (Exxon, British Petroleum y Shell) operan a nivel global. Sin embargo, en el aceite para automotores domina la competencia múltiple en el país. Los países tienen distintas condiciones climatológicas y patrones para conducir; la producción está sujeta a una economía de escala limitada y los costos de embarque son altos, además de que los canales de distribución minorista difieren mucho de país a país. Por lo tanto, las compañías nacionales como Quaker State y Pennzoil en Estados Unidos, así como Castrol en Gran Bretaña, pueden ser líderes en el mercado.

1.2 Causas que conducen a la internacionalización de una empresa

Desde un plano más estrictamente empresarial, las causas más importantes que motivan a una empresa a entrar y permanecer en los mercados exteriores son las siguientes:

1) Saturación del mercado interno del país de origen. En general, en los países occidentales hay mercados de ciertos productos que están llegando a saturarse, inclusive algunos de ellos ya han llegado a ese estado. Principalmente, la baja tasa de crecimiento de la población hace pensar que la demanda no crecerá al ritmo deseado, por lo que muchas empresas de bastantes industrias están buscando nuevos mercados para sus productos.

2) Enfrentamiento a nuevos mercados procedentes del exterior. Es el caso de un producto que en su país de origen ha llegado a la fase de madurez, se enfrenta a muchos competidores y la tasa de crecimiento del mercado es muy baja. Ante esta situación, resulta conveniente exportar a otros países donde el producto aún no sea muy conocido.

3) Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos. Muchos países asiáticos o latinoamericanos se están convirtiendo en zonas con un fuerte empuje tanto desde el lado de la oferta como del de la demanda; mientras los mercados domésticos son saturados, las empresas utilizan estrategias internacionales para participar en estas economías crecientes. Las economías que están creciendo más rápidamente son las de Corea del Sur, Singapur, Malasia, Tailandia, Taiwán, China, India, México, Brasil, Perú y Colombia.

4) Incentivos gubernamentales y déficit comercial. Actualmente, hay numerosos países con un alto déficit comercial, lo cual obliga a sus gobiernos a incentivar las exportaciones con el objeto de obtener divisas para comprar o que necesita el país y que no está en su interior. Es el caso de Bélgica o de Japón, cuya tasa de exportación es superior al 80% de lo producido en el interior del país.

5) Búsqueda de mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala. Un número importante de industrias está sufriendo cambios profundos en todas sus estructuras, como consecuencia, sobre todo, de los avances tecnológicos. Esto provoca modificaciones en la dimensión óptima del tamaño de muchas empresas, quienes se ven necesitadas de buscar más compradores para sus productos, con el objeto de alcanzar el tamaño mínimo eficiente y encontrar la posibilidad de distribuir los costos de I+D sobre una base mayor. Es lo que ha ocurrido con todas aquellas industrias altamente dependientes de los avances tecnológicos.

6) Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado. Es posible que el país de origen pueda estar expuesto a diversas circunstancias económicas, políticas, financieras, demográficas, etc. que promuevan la necesidad de internacionalizarse. Es una manera de no concentrar el éxito de la empresa en un solo país, cuyos avances podrían sucumbir a la misma.

7) Búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas. Ejemplos relevantes: los fabricantes europeos de automóviles lideraron la tecnología de los dispositivos de inyección de gasolina, lo cual ayudó a aquellas empresas americanas que contaban con una presencia activa en Europa. Las compañías americanas de fabricación de planchas de acero trasladaron sus plantas a Canadá debido al fácil acceso a la materia prima, y evitando los grandes costos de transporte de la misma.

Cuando la mano de obra es una proporción importante de los costos, se busca expandir las operaciones allí donde la fuerza de trabajo sea más barata. Es lo que ha hecho Intel al instalarse en Malasia. Esta opción es de corta duración, pues cada vez la mano de obra tiene menor importancia sobre los costos totales de producción.

1.3 Distinguir los competidores en los mercados internacionales

Se puede distinguir a los competidores en los mercados internacionales no solo por sus estrategias sino también por sus objetivos estratégicos a largo plazo o su propósito estratégico. Sobresalen cuatro tipos de competidores:

- Las compañías cuyo propósito estratégico es el dominio global, o por lo menos una posición destacada entre los líderes del mercado global. Estas compañías buscan alguna forma de estrategia global.
- Las compañías cuyo objetivo estratégico primordial es defender el dominio nacional en su mercado de origen, aunque destinen parte de sus ventas al extranjero (por lo general, menos del 20%) y realicen operaciones en algunos o muchos mercados foráneos.
- Las compañías que aspiran a tener una mayor participación de las ventas mundiales y cuya orientación estratégica primordial es la sensibilidad

hacia el país anfitrión. Estas compañías aplican una estrategia multinacional y es probable que ya obtengan una buena parte de sus ingresos de operaciones foráneas.

- Las compañías exclusivamente nacionales cuyo propósito estratégico no va más allá de construir una fuerte posición competitiva en el mercado de su país de origen. Estas compañías basan sus estrategias competitivas en las condiciones del mercado nacional y observan los sucesos en el mercado internacional solo para saber qué impacto tendrán en las condiciones nacionales.

Existen dos maneras mediante las cuales las compañías pueden obtener una ventaja competitiva (o descartar las desventajas nacionales) con un enfoque de estrategia global. Una incluye la capacidad global del competidor para ubicar sus actividades (investigación y desarrollo; fabricación de partes, ensamble; centros de distribución, ventas y mercadotecnia; centros de servicio al cliente) entre las nacionales a fin de reducir costos o lograr una mayor diferenciación en los productos. La otra se refiere a la capacidad de un competidor para coordinar sus actividades en una forma que no sea capaz de realizar un competidor exclusivamente nacional.

Ubicación de actividades. Para que las ubicaciones ayuden a crear una ventaja competitiva, debemos considerar dos posibilidades:

- Concentrar en uno o dos países cada actividad que se realiza. Las actividades tienden a concentrarse en una o dos ubicaciones cuando existen importantes economías de escala al realizar una actividad; cuando es útil ubicar las actividades relacionadas en la misma área para lograr una mejor coordinación; y cuando existe una marcada curva de experiencia o aprendizaje relacionada con la concentración del rendimiento de una actividad en una sola ubicación.
- Dispersar las actividades. En algunas ocasiones se obtienen más ventajas dispersando las actividades que concentrándolas. Por lo general,

las actividades relacionadas con los compradores, como distribución a los proveedores, venta y publicidad, y servicio posventa, deben efectuarse en lugares cercanos a los clientes, lo cual significa que es necesario ubicar físicamente la capacidad de realizar estas actividades en todos los países donde una compañía global tiene clientes importantes (a menos que se pueda atender a los clientes de varios países vecinos desde una ubicación central cercana). Por ejemplo, las compañías que hacen equipos para perforaciones petroleras y mineras conservan sus operaciones en muchas ubicaciones internacionales para apoyar las necesidades de los clientes en cuanto a la rápida reparación del equipo y proporcionarles asistencia técnica. Las grandes compañías de auditoría tienen numerosas oficinas internacionales para atender las operaciones foráneas de sus clientes corporativos multinacionales.

Un competidor global que dispersa con eficacia sus actividades relacionadas con los compradores puede obtener una ventaja competitiva basada en el servicio en los mercados mundiales sobre los rivales, cuyas actividades relacionadas con los compradores se encuentran más concentradas. También favorece la dispersión de actividades entre muchas localizaciones cuando los costos de transporte y/o los costos por el manejo de grandes tamaños son altos y las barreras comerciales hacen que sea demasiado gravoso operar desde una ubicación central. Además, con frecuencia las compañías dispersan actividades para protegerse contra tipos de cambio fluctuantes, interrupciones de suministros (debido a huelgas, fallas mecánicas y retrasos en el transporte) y desarrollos políticos adversos. Estos riesgos son mayores cuando las actividades se concentran en un solo lugar.

La razón clásica para ubicar una actividad en un país en particular es la reducción de costos. La obtención de materiales, la fabricación de componentes, el ensamble de bienes terminados, la investigación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos pueden desligarse de las ubicaciones de los compradores y realizarse donde se encuentre la mejor ventaja de costos. Los componentes se pueden hacer en México, la investigación tecnológica en Frankfurt, el desarrollo y

las pruebas de los nuevos productos en Chicago, mientras que las plantas de ensamble se pueden ubicar en España, Brasil, Colombia o México. Sin embargo, el bajo costo no es la única cuestión concerniente a la ubicación. Una unidad de investigación se puede ubicar en una nación determinada debido a su equipo de personal técnicamente capacitado. Un centro de servicio al cliente, o una oficina de ventas, puede ubicarse en un país en particular para ayudar a desarrollar relaciones firmes con clientes vitales. Una planta de ensamble puede ubicarse en un país a cambio de que el gobierno anfitrión le permita mayor libertad para importar componentes desde las plantas centralizadas, que se localizan en otros lugares.

Coordinación de actividades y movimientos estratégicos. Con la aplicación y coordinación de las actividades en distintos países, una compañía puede crear una ventaja competitiva duradera en diferentes formas. Si una compañía aprende a ensamblar su producto con más eficiencia en su planta colombiana, el conocimiento y la experiencia acumulados se pueden transferir a su planta de ensamble en España. El conocimiento obtenido con la venta del producto de una compañía en Centroamérica se puede utilizar para introducir el producto en México. Una compañía puede cambiar la producción de un país a otro para obtener beneficios de las fluctuaciones de los tipos de cambio, para mejorar su influencia con los gobiernos de los países anfitriones y para responder a los cambiantes costos salariales, costos de energía o restricciones comerciales. Una compañía puede mejorar la reputación de sus marcas al colocar sus productos con los mismos atributos de diferenciación a nivel mundial. Un competidor global puede elegir dónde y cómo retar a los rivales. Puede decidir lanzar una ofensiva de reducción de costos contra rivales débiles en sus mercados de origen, de manera que obtenga una mayor participación en el mercado y subsidie cualquier pérdida a corto plazo con las utilidades recibidas en los mercados de otros países.

Una compañía que solo compite en su país de origen no tiene acceso a ninguna de las oportunidades de lograr una ventaja competitiva relacionada con la ubicación o la coordinación multinacional. Con el cambio de una estrategia nacional

a una global, una compañía nacional que se encuentre en desventaja competitiva respecto a las otras compañías puede empezar a restaurar su competitividad.

Alianzas estratégicas. Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre compañías, que van más allá de los tratos normales efectuados entre una compañía y otra, pero que no llegan a constituir una fusión o una sociedad total. Una alianza puede incluir esfuerzos comunes de investigación, intercambio de tecnología, uso conjunto de las instalaciones de producción, venta de productos terminados, entre otros. Mediante alianzas estratégicas, las compañías de una misma industria localizadas en distintos países pueden competir a una escala más global sin perder su independencia ⁴⁶.

Mercados con el beneficio protegido. Los mercados con el beneficio protegido son mercados en países donde una compañía tiene una posición fuerte o protegida y de donde obtiene beneficios importantes. Por ejemplo, Japón es un mercado con el beneficio protegido para la mayoría de las compañías japonesas debido a que las barreras comerciales que erigió su gobierno evitan que las compañías extranjeras compitan para obtener una gran parte de las ventas japonesas. Con la protección contra la amenaza de la competencia extranjera en su mercado de origen, las compañías japonesas pueden cobrar con toda seguridad precios ligeramente más altos a sus clientes nacionales y así obtener utilidades muy atractivas en casa. En la mayoría de los casos, el mercado con el beneficio protegido más grande y estratégicamente crucial de una compañía es su mercado de origen, aunque las compañías multinacionales también tienen mercados con el beneficio protegido en los de aquellos países donde tiene fuertes posiciones competitivas, grandes volúmenes de ventas y márgenes de beneficio atractivo.

Los mercados con el beneficio protegido son valiosos activos competitivos en las industrias globales. Las compañías que cuentan con mercados con el beneficio protegido tienen una ventaja competitiva sobre las compañías que no cuentan con una fiable. Las compañías con varios mercados con el beneficio protegido se encuentran en una mejor posición que las que solo tienen uno. Por lo general,

46 Ese tema se desarrolla en el capítulo siguiente.

un competidor global con varios mercados con el beneficio protegido puede atacar y derrotar con éxito a uno nacional cuyo único mercado con el beneficio protegido sea el de su origen.

Para defenderse de los competidores globales, las compañías no tienen que competir en todos o incluso en la mayoría de los mercados foráneos, pero sí lo tienen que hacer en todos los mercados críticos. Los mercados críticos son mercados en países:

- Cuyos mercados tienen el beneficio protegido de los competidores clave.
- Que tienen altos volúmenes de ventas.
- Donde habitan clientes prestigiosos cuyo negocio es estratégicamente importante tener.
- Que ofrecen márgenes de beneficio excepcionalmente buenos a causa de las débiles presiones competitivas.

Si la compañía compite en la mayor cantidad posible de mercados críticos, tendrá una mayor capacidad de usar subsidios cruzados como defensa contra los competidores al acecho del dominio global.

El poder competitivo de los subsidios cruzados. Hamel y Prahalad (1988, pp. 12-18) establecen un marco de análisis para la estrategia global a partir de dos dimensiones: el tipo de ventaja competitiva internacional y el propósito estratégico que persigue la empresa. Una de sus propuestas es la denominada estrategia del subsidio cruzado, que supone la utilización de recursos financieros acumulados en el país para competir en otro. Los subsidios cruzados constituyen una poderosa arma competitiva que implica usar las utilidades obtenidas en uno o más mercados de la compañía para apoyar una ofensiva competitiva contra rivales clave, o para lograr una mayor penetración en un mercado crítico. Por lo general, una compañía puede igualar (o casi) a los rivales en la calidad y el servicio de sus productos, y después cobrar un precio suficientemente bajo para quitar clientes a los rivales. La reducción de precios

puede implicar menores utilidades (o incluso pérdidas), pero el retador sigue obteniendo utilidades generales aceptables cuando se añaden las utilidades superiores al promedio de sus santuarios.

Los subsidios cruzados son más poderosos cuando una compañía global con varios mercados con el beneficio protegido se dedica con agresividad a lograr el dominio a largo plazo del mercado global. Un competidor exclusivamente nacional y uno multinacional sin coordinación estratégica entre sus estrategias con sensibilidad local son vulnerables a la competencia de los rivales dedicados a obtener el dominio global. Una estrategia global puede derrotar a una exclusivamente nacional porque un competidor en un solo país no puede defender con eficiencia su participación a largo plazo en el mercado, contra un competidor global con capacidad de emplear subsidios cruzados. La compañía global puede usar precios más bajos para atraer a los clientes de la compañía nacional, de manera que obtenga participación en el mercado, construyendo una fuerza en este y cubriendo las pérdidas con las utilidades obtenidas en sus otros mercados críticos. Cuando se le ataca de esta manera, la mayor esperanza a corto plazo de una compañía nacional es buscar la protección gubernamental en la forma de barreras arancelarias, limitaciones a la importación y multas antidumping. A largo plazo, la compañía nacional debe encontrar maneras de competir en términos más parejos, una tarea difícil cuando dicha empresa debe cobrar un precio para cubrir los costos promedio mientras que el competidor global puede cobrar uno que sea solo lo suficientemente alto para cubrir los costos adicionales por vender en el mercado con el beneficio protegido de la compañía nacional. son formas alianzas estratégicas con compañías foráneas o adoptar una estrategia global y competir en una escala internacional. Competir solo a nivel nacional constituye una estrategia peligrosa en una industria llena de competidores globales.

Aunque una compañía con una estrategia multinacional tiene alguna posibilidad de defensa en la utilización de subsidios cruzados contra otra con una estrategia global, carece de ventaja competitiva y, comúnmente, tiene desventajas de costos. Por lo general, un competidor global con una gran participación de fabricación y plantas muy modernas es un productor de menor costo que un estratega multinacional con muchas plantas pequeñas y cortas series de producción que elaboran

productos especializados para cada país. En consecuencia, las compañías que persiguen una estrategia multinacional tienen que desarrollar ventajas de enfoque y diferenciación basadas en la sensibilidad local para defenderse de un competidor global. Este tipo de defensa es adecuado en industrias donde hay tantas diferencias nacionales que no es posible usar una estrategia global. Sin embargo, si un rival internacional puede acomodar las suficientes necesidades locales dentro de una estrategia global y seguir conservando una ventaja de costos, entonces una estrategia global puede derrotar a una multinacional.

1.4 Las empresas internacionales

La delimitación del concepto es importante; frecuentemente se denomina empresa multinacional, otras veces internacional, transnacional o supranacional. Esta situación hace intuir, al menos, las diferencias existentes entre esas instituciones cuya identidad pretendemos conocer.

No nos debe extrañar el número de propuestas para este tipo de situación, basado en criterios que contemplan unas determinadas facetas del problema. Podemos destacar:

- Criterios espaciales y de dimensión. Contemplan la extensión de actividades, no solo de las comerciales, a varios países.
- Criterios basados en la organización. Consideran las empresas desde el punto de vista de las formas de decisión y los vectores funcionales de intencionalidad, los cuales pasan al primer plano.
- Criterios basados en la evolución. Este tipo de definiciones considera la dinámica evolutiva de las empresas, utiliza como analogía los aspectos cambiantes de los organismos vivos y en desarrollo.

Siguiendo a Robinson (1967), se pueden considerar:

- **La empresa internacional.** Un centro dirige las operaciones de penetración en los distintos mercados internacionales, considerando las diversas estrategias, hasta las inversiones directas en los países seleccionados.

- **La empresa multinacional.** La dirección sigue sometida a la influencia del país de origen de las empresas; continúa siendo uninacional en ese sentido. Sin embargo, la estrategia, distribución e inversión de los recursos son decididas con criterios multinacionales puestos al servicio de objetivos de carácter global.
- **La empresa transnacional.** En ella la propiedad y la dirección recaen sobre personas de distintos orígenes nacionales. Las decisiones rebasan la óptica uninacional, independizándose del país de origen en un amplio grado.
- **La empresa supranacional.** Una empresa sin dependencia jurídica de ninguna nación determinada. Un organismo internacional la controla y en él se sitúan los impuestos y su tutela jurídica.

Howard V. Perlmutter (1968) identifica el tipo de actitud que pueden adoptar las empresas o la orientación que estas poseen durante su proceso de internacionalización, el cual está asociado a diferentes fases de desarrollo que la empresa va adoptando en la medida que va ganando experiencia en el entorno internacional. Como el proceso de internacionalización es dinámico, una empresa puede cambiar su orientación filosófica en el tiempo.

La forma y la estructura con que las empresas responden a las oportunidades globales de mercado están fuertemente relacionadas a los supuestos y creencias de sus administradores. La visión mundial de las personas que trabajan en la compañía puede clasificarse de la siguiente forma: etnocéntrico, policéntrico, regiocéntrico y geocéntrico. Los ejecutivos de una compañía con dominio de una orientación etnocéntrica pueden conscientemente tomar decisiones para orientarla hacia el geocentrismo. Estas actitudes son internalizadas, reflejan los objetivos y la filosofía de la empresa en relación a sus operaciones internacionales, y están presentes en las principales decisiones estratégicas de los ejecutivos responsables de la dirección de la compañía:

Etnocéntrica (primera etapa). La orientación de la parte extranjera de la operación se basa en la política que guía a la compañía matriz. El país de origen es superior y se buscan similitudes en el extranjero. En la visión etnocéntrica se asume (o existe la creencia de) que la gente del país de origen tiene una propuesta superior, creen que los mercados son sumamente parecidos, y por lo tanto los productos y las estrategias que son exitosos en el país de origen también lo serán en todos los lugares donde la compañía pueda llegar. Las empresas etnocéntricas consideran sus operaciones en el extranjero como secundarias y las utilizan principalmente para deshacerse de la producción que no ha podido ser vendida en el país de origen. Las estrategias para afrontar los mercados extranjeros son desarrolladas en la casa matriz utilizando políticas y procedimientos idénticos a los utilizados en el país de origen; no se realiza investigación sistemática de marketing en el extranjero, no se hacen modificaciones significativas a los productos y no se presta atención a las necesidades de los consumidores de los mercados foráneos.

En una segunda etapa se toma la actitud **policéntrica**. Parte de la idea de que cada país es único y por lo tanto es mejor dar a las subsidiarias extranjeras gran libertad administrativa. Se supone que los locales conocen mejor el ambiente local. La orientación policéntrica es contraria a la anterior ya que considera que cada país anfitrión es único y diferente. Con ello, la manera de triunfar en los mercados externos radica en adaptarse a las diferencias únicas de cada país. En esta etapa, las subsidiarias se establecen en los mercados externos y cada una opera de forma independiente, estableciendo sus propios planes y objetivos en lo que respecta sus consumidores. El marketing está orientado hacia cada país donde se ha instalado una subsidiaria; por ende, cada una de estas tiene su Política propia.

En una tercera etapa la orientación es **regiocéntrica**. Plantea diferencias entre las regiones y favorece la integración de personal de las operaciones en el extranjero sobre una base regional. La visión regional, por otro lado, es una cosmología geocéntrica limitada tan solo a una región geográfica, considerando al resto del mundo de una manera etnocéntrica, o bien, policéntrica.

La cuarta etapa la orientación es **geocéntrica** o visión mundial. Significa ver la organización total como un sistema interdependiente que opera en muchos países, las relaciones entre las oficinas generales y subsidiarias son de colaboración, y la comunicación fluye en ambas direcciones. La organización considera al mundo entero como un único mercado e intenta desarrollar estrategias integradas a nivel mundial. La visión geocéntrica es una integración de las orientaciones etnocéntricas y policéntricas, por eso se denomina visión mundial, ya que ve similitudes y diferencias en mercados y países con las cuales pretende crear una estrategia global que responda plenamente a las necesidades y carencias locales.

Warren Keegan (1997) toma el modelo de Perlmutter y lo modifica, identificando cinco etapas en la evolución de las corporaciones transnacionales. Estas etapas muestran las diferencias más significativas en cuanto a estrategia, visión del mundo, orientación y costumbres de las organizaciones que operan en más de un país.

Tomando los modelos anteriores, podemos realizar nuestra presentación siguiendo lo establecido en el cuadro 11.1.

Cuadro: 11.1 Etapas en el desarrollo internacional de una empresa

Fase	Empresa	Orientación	Enfoque	Estrategia	Estrategia marketing
1	Nacional	Doméstica	Mercado nacional	Nacional	Nacional
2.	Internacional	Etnocéntrica	Criterio de referencia nacional	Internacional	Extensión de la nacional
3	Multinacional	Policéntrica	Cada país es único	Multidoméstica	Adaptación
4.	Global	Ceocéntrica	Mercados mundiales	Global	Extensión Adaptación Creación

Empresa nacional

Es la etapa base. En ella las compañías tienen su enfoque y visión, así como sus operaciones, en el mercado nacional. Su orientación es etnocéntrica y se concentra en los mercados donde se encuentra; ahí tiene a sus proveedores, clientes y competidores. Estas compañías no perciben los mercados externos, por lo cual suelen tener la creencia de que todo ocurre dentro de su país de origen y todo lo demás no existe o no les interesa. Por lo tanto, estas compañías tienden a no plantearse la posibilidad de hacerse internacionales hasta cuando alcanzan los límites de crecimiento de su mercado de origen; vale decir cuando su crecimiento y diversificación en nuevos mercados, productos y tecnologías solo pueden ocurrir mediante la ampliación a mercados internacionales.

Empresa internacional

Estas compañías extienden sus actividades de marketing, fabricación y otras fuera del país de origen. Una de sus principales características es decidirse a buscar oportunidades en mercados externos, pero aun así estas organizaciones tienen una visión etnocéntrica, con lo cual se sienten muy identificadas con su país de origen y se enfocan en este. Además, tienen la creencia de que la forma de hacer negocios, las personas, las costumbres, los valores y productos del país de origen priman sobre los que se encuentran en el resto del mundo.

Estas empresas poseen un número reducido de personas con experiencia internacional, por lo que suelen apoyarse en una estructura de división internacional. La estrategia de marketing consiste en llevar los productos, promociones, precios y prácticas de negocio desarrolladas en el país de origen hacia el resto del mundo.

Esta etapa es el paso natural de las empresas en el inicio de su desarrollo global, debido a la limitación de recursos y falta de experiencia. Las empresas suelen centrarse en lo que saben hacer mejor. En este paso tiene mucho sentido la extensión hacia los mercados extranjeros de la mayor parte del negocio y del marketing mix, para así poder poner énfasis en la forma en que se realizan los negocios en los mercados externos.

Empresas multinacionales

Se denominan empresas multinacionales aquellas que no solo operan y tienen presencia en su país de origen, sino que también se encuentran en otros países. Están en más de una nación (multi-nacional). Aunque el concepto lingüístico es sencillo, la dinámica y el funcionamiento de este tipo de empresas son muy complejos.

Las multinacionales expanden operaciones como la producción o la administración alrededor del mundo, y movilizan plantas industriales de un país a otro. Tienen una visión global de la economía y de su ámbito de trabajo. Operan para todo el mundo y sus clientes son los mercados, países, empresas y organizaciones de todo el planeta. Al ser multinacionales, conciben al mundo entero como su mercado potencial, y sobre él actúan y se mueven.

El término multinacional ha de ser entendido como descripción del ámbito de actuación, no de la naturaleza de la compañía. Una empresa multinacional no es una empresa cuyo origen esté en muchas naciones, sino que opera y actúa en un gran número de ellas. Por ejemplo, The Coca-Cola Company es una empresa de Estados Unidos (una empresa nacional estadounidense) que está presente en todo el mundo (una empresa multinacional a nivel global). Lleva a cabo algunas de sus operaciones en otras naciones, aunque las decisiones se siguen tomando desde la empresa principal o matriz. Sociedades que mediante el cumplimiento de requisitos jurídicos se encuentran habilitadas para ser nacionales de más de un país o región, tienen su fundamento jurídico en un mandamiento supranacional dentro del orden del derecho internacional privado, controlan unidades de producción fuera del país de origen, y pueden ser privadas, públicas o mixtas gracias a sus filiales.

La existencia de fábricas no solo en su país de origen sino en diversos países les da el carácter multiplanta y multiproducto. Utilizan sistema tecnológico, organización industrial, mercadotecnia y publicidad, grandes inversiones en investigación y desarrollo. Tienen conocimiento profundo de la estructura y el funcionamiento de los mecanismos políticos de los países donde estén las empresas, así como capacidad de expandir no solo la producción sino más acciones económico-financieras y políticas alrededor del mundo.

Cuentan con una estructura:

- Empresa matriz
- Filiales
- Sociedades financieras.

Empresa transnacional (corporación)

No posee personalidad jurídica propia. Está compuesta por subsidiarias constituidas con las leyes del país establecido que les da hasta la nacionalidad; desarrolla las distintas etapas de sus procesos insdustriales en varios países. Puede ser jurídicamente independiente en cada país donde se encuentra. Empresa basada en un país, con capitales de ese mismo, y que opera en varios países a través de filiales que pueden ser jurídicamente independientes, capital golondrina, sucursales o sedes a nivel mundial. Siguen las políticas financieras, de nombramiento y etc. a la matriz, busca la máxima integración global.

Controlan gran parte de tecnología donde envían a otros países su planta de producción donde son instaladas. Posee importantes departamentos de investigación, desarrollo e innovación. El control importante del capital mundial, las finanzas, la tecnología, los servicios, entre otros, le otorgan un gran poder político.

Esta organización es más que una compañía con sus ventas, inversiones y operaciones en muchos países, ya que domina los mercados e industrias en crecimiento alrededor de todo el mundo. Son empresas mundiales e integradas, que vinculan los beneficios de los recursos globales con mercados globales. Estas compañías son geocéntricas ya que reconocen similitudes y diferencias, adoptando una visión global; esto es, pensando globalmente y actuando de forma local. Con la estrategia global se logra minimizar la adaptación local y con esto aumentar el valor para los clientes en tanto que se disminuyen costos y se puede entregar la misma calidad a un menor precio. Estas organizaciones se adaptan para añadir valor a su oferta.

Una de sus principales característica es que sus activos se encuentran dispersos pero son interdependientes y especializados. Además, el conocimiento de estas

compañías es creado y desarrollado conjuntamente por todas las funciones en todas las localizaciones, y está compartido globalmente.

Empresas globalizadas

Efectúan sus operaciones en todos los países. Conciben el mundo como un solo mercado. Financian la estructura de óptimos mercados y la importancia tecnológica mundial. No están establecidas solo en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción. Esparcen la producción y otras operaciones alrededor del mundo, y se movilizan plantas industriales de un país a otro. Estas compañías se diferencian de las anteriores porque poseen una estrategia de marketing global, o bien una estrategia de localización global, pero no ambas. Es decir se concentran en los mercados globales, y la localización de sus funciones está en el país de origen o un único país, o bien se enfocan en su mercado nacional y se localizan en distintos países del mundo para suministrar recursos a los canales productivos del país de origen. Este tipo de organización posee una estructura ganadora cuando es capaz de crear una ventaja competitiva mediante la limitación de la globalización de su cadena de valor.

Cuadro 11.2 Características de las empresas internacionales

Características	Internacional	Multinacional	Global	Transnacional
Estrategia	Internacional	Multinacional	Global	Transnacional
Modelo	Coordinación federación	Descentralización federación	Centralizado núcleo	Red integrada
Cosmología	Etnocéntrica: el país de origen es superior, se ven similitudes en los países extranjeros	Policéntrica: cada anfitrión es único. Considera diferencias en los países extranjeros	Mixta	Geocéntrica: visión global. Ve las similitudes y las diferencias en los países de origen y en los anfitriones
Papel de la empresa del país	Adaptación y apalancamiento de competencias	Explotación de oportunidades locales	Maketing o localización	Contribuciones a la empresa de forma mundial

Características	Internacional	Multinacional	Global	Transnacional
Conocimiento y aprendizaje	Creado en el centro y transferido a otros países	Retenido entre las unidades operativas nacionales	Centralizado y desarrollado por las unidades en la empresa matriz	Desarrollado conjuntamente y compartido. Explotación global
Visión del mundo	Mercados de extensión	Mercados nacionales	Mercados o recursos globales	Mercados y recursos globales
Activos clave	Centralizados en el núcleo central, otros dispersos	Descentralización y autosuficiencia	Todos en el país de origen excepto el marketing	Dispersos independientes y especializados
Concentración	Centralización de tareas clave. Descentralización de la distribución	Descentralización e independencia de las unidades nacionales	Centralización, escala global	Dispersión, independencia y especialización de tareas
Adaptación	A las competencias de la empresa matriz	Gran sensibilidad a las oportunidades locales	Implantación de las estrategias corporativas de la empresa matriz	Contribuciones diferenciales de las unidades nacionales a las operaciones globales

Fuentes: Warren J. Keegan (1996); Barlett y Ghoshall (1989)

2. LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL A NIVEL CORPORATIVO

La estrategia internacional a nivel corporativo se diferencia de la estrategia a nivel de negocios por su alcance de las operaciones de diversificación geográfica de producto. La estrategia internacional a nivel corporativo es necesaria cuando el nivel de complejidad de los productos se incrementa en varias industrias y diversos países o regiones.

Las empresas que compiten en el mercado internacional normalmente sufren dos tipos de presiones competitivas: presiones para el logro de reducción de los costos y presiones para obtener mayor capacidad de aceptación (Hill y Jones, 1996).

Presiones para reducción en costos

Son intensas en las empresas que producen bienes de tipo popular donde es difícil la diferenciación, y el precio constituye la principal ventaja competitiva. Los productos que cubren necesidades universales caen en esa categoría. Estas necesidades existen cuando los gustos y las preferencias de los consumidores de los diferentes países son similares o idénticos. Productos convencionales: químicos, petróleo, acero, azúcar. También, para algunas manufacturas de consumo: calculadoras, chips, semiconductores, computadoras.

La presión de reducción de costos también es intensa en industrias donde los principales competidores se apoyan en países o regiones de bajo costos, donde existe una persistente capacidad sobrante, donde los consumidores son poderosos y enfrentan bajos costos de cambio.

La liberalización del comercio y de la inversión también presiona por la reducción de costos. Un ejemplo es el comercio de llantas, donde la competencia en costos está liquidando las empresas y eso está representando innumerables pérdidas.

Presiones para lograr aceptación local

Estas presiones se centran en:

- Diferencias en gustos y preferencias de los consumidores por razones de tipo histórico o cultural. En esos casos los productos y la publicidad se deben ajustar a esas condiciones; por ejemplo, el uso de la camioneta en Estados Unidos y Europa. Sin embargo, las nuevas tecnologías de comunicación y la globalización han logrado eliminar las diferencias en este aspecto, y eso ha permitido la entrada de las hamburguesas, la Coca-Cola, los bluyines y actualmente las camionetas en el resto del mundo.

- Diferencias en infraestructura y prácticas tradicionales. En Estados Unidos los sistemas de consumo eléctrico son de 110 voltios, y en Europa de 220 y 240.
- Diferencias de canales de distribución. Las compañías farmacéuticas tienen que aplicar diferentes estrategias en los mercados de Estados Unidos, Europa y Japón.
- Exigencias de los gobiernos. De tipo político, económico; por ejemplo, en la salud las exigencias son grandes en los precios, en las condiciones de fabricación, etc.

2.1 Cómo compiten las empresas a nivel internacional

Ayal y Zif (1978) se focalizan en poder identificar la forma en que está compitiendo la empresa, así como en tener una noción de la distribución de sus recursos y de la competencia que está enfrentando. Presentan tres consideraciones estratégicas: el modo de expansión, la postura competitiva y la ubicación de la acción competitiva.

Concentración o diversificación de mercados en la expansión multinacional.

Basado en el número de mercados servidos y la ubicación de recursos entre estos:

- Concentración. Concentrarse en un número pequeño de mercados, dedicando un alto nivel de recursos a cada uno y buscando tener una alta participación en estos.
- Diversificación. La compañía ubica sus activos en un mayor número de mercados, diversificando sus esfuerzos de marketing.

Postura competitiva. Describe los objetivos competitivos de la firma. Aunque, en rigor, existe un continuo entre las dos opciones; una opción dicotómica permite un marco de trabajo más concreto:

- Defensiva. Para prevenir que los competidores aumenten su participación de mercado.
- Ofensiva. Buscando captar una mayor cuota de mercado a expensas de la competencia.

Ubicación territorial del principal campo de batalla competitivo:

- Mercados locales. Donde la firma tiene la ventaja de estar actualmente bien establecida.
- Mercados neutrales. Donde los distintos competidores están en igualdad de condiciones. En muchos casos, significa que la firma o los competidores aún están luchando por establecerse.
- Mercados locales de los competidores. Donde los competidores tienen la ventaja de ya encontrarse bien establecidos.

Estrategia internacional. Este tipo de estrategia cambia el enfoque estratégico de la empresa de un país a otro, de conformidad con las condiciones locales y los diferentes gustos y preferencias de los compradores. El proceso de ajuste de los productos a cada país le implica a la empresa elevar los costos de producción y de mercadeo.

La estrategia internacional es utilizada cuando se derivan enormes diferencias en las condiciones culturales, económicas, políticas y competitivas de los diferentes países. La empresa diseña su enfoque estratégico para adaptarlo a la situación del mercado de cada país anfitrión (Thompson y Strickland, 2004). Según Canals, la estrategia internacional

contiene una mayor complejidad de la gestión empresarial debido a que envuelve todos los elementos de una estrategia puramente local: el desarrollo de personas, el posicionamiento en el mercado, desarrollo de ventajas competitivas, diseño y coordinación de estrategias funcionales, diseño de la organización, sistemas de control, sistemas de incentivos, etc. (1994, p.135).

Esa complejidad hace que se presenten algunas dificultades en la generación de una ventaja competitiva consolidada, y en el traspaso de las capacidades y de los recursos de la empresa entre sus propios límites.

La mayoría de las empresas crean valor al transferir la oferta de productos diferenciados desarrollados a nivel doméstico para nuevos mercados en el exterior. Tienden a centralizar las funciones de desarrollo de productos. También, tienden a establecer funciones de fabricación y marketing en cada país donde realizan sus actividades. De todas maneras, las empresas mantienen centralizadas las estrategias de mercadeo y de productos.

La estrategia internacional tiene sentido para la empresa si esta posee una habilidad distintiva que no tienen los competidores nacionales en mercados extranjeros, y si la empresa se enfrenta a presiones relativamente débiles para lograr la aceptación local y reducir los costos. Por el contrario, esta estrategia es inapropiada para industrias donde las presiones en costos son elevadas.

La estrategia multinacional (multidoméstica)

Estrategia multipaís o multidoméstica

En el extremo opuesto encontramos la estrategia multipaís o empresa multidoméstica; aquella que está presente en varios países, pero donde la competencia más importante es de carácter local. La empresa internacional obtiene ventajas en la transferencia de know how, pero la posición relativa de cada país no afecta necesariamente al resto. La presión de las fuerzas locales es elevada. La empresa que sigue esta estrategia tiene como prioridad básica la diferenciación del producto, que lo adapta al mercado local; por tanto, la presión ante la reducción de costos es menor. Se sigue modificando el enfoque estratégico de la compañía de un país a otro, de conformidad con las condiciones locales y los diferentes gustos y preferencias de los compradores (Thompson y Strickland, 2004). Las decisiones estratégicas y operativas se delegan en las unidades estratégicas de cada país; se hacen productos para el mercado local (Ghoshal, 1987).

Para implantar una estrategia de esta naturaleza se tienen que tener muy en cuenta las diferencias culturales, idiomáticas, la situación de cada país en el que se opera, la legislación vigente, etc. Como consecuencia de la heterogeneidad de la demanda en los diferentes mercados, la estandarización de las operaciones no resulta un medio eficiente para afrontar el mercado con éxito. Se optará

por esta estrategia cuando se actúe en entornos donde el componente cultural sea muy fuerte y además el acceso a la inversión extranjera esté muy restringido (Rojo y González, 2007).

La ausencia de interdependencias estratégicas entre las filiales, y entre estas y la casa matriz reduce las necesidades de coordinación, que se limitarán básicamente al reparto de los recursos financieros, por lo que se adoptará un modelo de dirección corporativa de control financiero (Goold y Campbell, 1989). Por ello, la infraestructura tecnológica y organizativa necesaria para soportar estas interrelaciones será mucho menor que en el caso anterior. Como consecuencia del funcionamiento independiente de las filiales, existirá una notable descentralización de la mayoría de decisiones, especialmente de todas aquellas cuestiones relativas a la obtención de ventajas competitivas locales, relativas al marketing, la producción o el aprovisionamiento. No obstante, también cabe destacar la existencia de ciertos riesgos o desventajas de la estrategia multipaís, centrados especialmente en la dificultad para crear y explotar sinergias que compensen los costos de gestión.

Tiene una toma de decisiones muy descentralizada, con lo que cada parte sectorial casi posee algo de autonomía propia. Estas empresas, desde el punto de vista actual, suelen ser más usuales en aquellas multinacionales, valga la redundancia, que posean filiales independientes de la matriz para su actividad.

Las empresas se orientan a lograr la máxima capacidad de aceptación local. Al igual que la estrategia internacional, tienden a transferir habilidades y productos desarrollados a nivel doméstico a los mercados extranjeros. La diferencia reside en la forma extensiva de la oferta como su estrategia de mercado, que se ajusta a diversas condiciones nacionales.

La gran ventaja de esta estrategia empresarial es que maximiza la respuesta que necesita en cada mercado dependiendo del nivel de desarrollo, cantidad o cualidades del producto o servicio que desarrolle la empresa. Un gran problema de ello es que en algunos mercados conseguirá ser el mejor, mientras que en otros no conseguirá ese nivel de introducción y cuota de mercado.

Un ejemplo de esto es McDonalds, en donde, con su desarrollo por países desde la matriz, y dentro de ellos una distribución franquiciada, hace que en cada país solo se produzca y gestione todo aquello que se vea necesario para la propia marca.

Estas estrategias tienen sentido cuando existen altas presiones para el logro de la aceptación local y bajas presiones para alcanzar reducciones de costos. La estructura de costos unida a la duplicación de las instalaciones de producción se hace poco deseable como estrategia para las empresas con costos elevados.

Además, estas empresas con el tiempo pierden las ventajas en la transferencia de habilidades por apropiación, acondicionamiento y adaptación por parte de las empresas locales.

Estrategia global. Con este tipo de estrategia el enfoque estratégico competitivo utilizado es igual en todos los mercados donde la compañía tiene presencia, pero con una orientación especial hacia las estrategias genéricas. La estrategia global está orientada al mercado mundial; busca una ventaja competitiva al capitalizar las economías asociadas con el diseño de productos estandarizados, producción en escala global y control centralizado de las operaciones mundiales.

La puesta en marcha de una estrategia global le implica a la empresa moverse dentro de un esquema donde se integren y regularicen las decisiones estratégicas para alcanzar identidad, y vender en todo el mundo donde exista demanda significativa de los compradores (Thompson y Strickland, 2004).

Parte de un punto inicial de centralización, con muchas sedes como matrices que hagan que la organización no solo sea uniformemente repartida en cuanto a desarrollo, sino también en cuanto a información interna y recursos financieros. Gracias al aprendizaje de otras sedes, se puede conseguir, con ese movimiento de información constante, que el desarrollo sea continuo y apoyado entre todos los puntos de la empresa.

Las empresas que desarrollan estas estrategias se concentran en el incremento de la rentabilidad; toman como prioridad la reducción de los costos, que provienen de la curva de la experiencia. Utilizan su ventaja en costos para apoyar la agresiva determinación de los precios en los mercados mundiales; por ello, renunciarán a la flexibilidad, en caso de ser necesario, para presentar una oferta adaptada a las exigencias del mercado local. Esta opción interesará cuando la empresa actúe en un entorno con pocas restricciones al comercio exterior, y los consumidores tengan necesidades y gustos similares, de manera que se aprovechen las ventajas competitivas derivadas de las economías de escala. La puesta en marcha de esta estrategia exige una notable coordinación entre la oficina central y las filiales internacionales, que actúan como brazos ejecutores de la estrategia común para todo el grupo. Es decir, en la matriz se centralizan no solamente las decisiones que puedan afectar al funcionamiento del grupo en su conjunto, sino también al posicionamiento competitivo en cada uno de los mercados. Esta elevada coordinación se concreta en unas intensas necesidades de comunicación en sentido descendente, de forma que desde la oficina central se trasladan todas las decisiones que se han de adoptar en las filiales, sin que estas tengan discrecionalidad alguna en la toma de decisiones (Pla y León, 2004).

Por lo tanto, una estrategia global es aquella en la que se ofrecen productos estandarizados en los mercados de todos los países y la casa matriz establece la estrategia competitiva. Esta estrategia es aconsejable en los casos en que existen fuertes presiones para el logro de reducciones de los costos, y en donde las exigencias de aceptación local son mínimas. Se desarrolla en muchos productos, especialmente en los de bienes industriales de consumo. Un ejemplo de este tipo de desarrollo estratégico es la famosa empresa Caterpillar, que usa este sistema de producción y desarrollo porque casi todos sus productos son similares en todo el mundo; así, las nuevas mejoras se implantan en todas las fábricas y ventas que realizan desde sus factorías individuales.

Estrategia transnacional. Es la que presenta una mayor dificultad tanto para su descripción como para su correcta implantación. Se puede concebir como una fórmula intermedia entre las dos anteriores, ya que trata de responder a las

dificultades que ofrece el entorno a través del equilibrio de las ventajas derivadas tanto de los costes como de la diferenciación del producto (Bartlett y Ghoshal, 1990). En este sentido, el primer cometido de la oficina central es reflexionar sobre qué decisiones deben centralizarse –para proporcionar ahorros en costes–, y qué otras deben descentralizarse al nivel de filial internacional –para asegurar el suficiente grado de flexibilidad local. Con esta estrategia se persigue que cada filial tenga en consideración los objetivos del conjunto de la compañía, pero que a su vez pueda responder a las necesidades locales; es decir, “que cada negocio individual piense globalmente y actúe localmente” (Guerras y Navas, 2007, p. 533).

La matriz otorga un cierto nivel de descentralización a las filiales, pero, a su vez, promueve interdependencias entre ellas, y entre ellas y la propia oficina central (modelo de dirección del grupo de control estratégico) (Goold y Campbell, 1989). Por ello, las necesidades de coordinación son muy elevadas, de forma que las estructuras tecnológicas y organizativas deben permitir una intensa comunicación entre las unidades organizativas en sentido bidireccional. En este caso, las elevadas exigencias de aprendizaje procedentes de cualquier punto de la compañía (Gupta y Govindarajan, 2000) requieren de sofisticadas prácticas de gestión del conocimiento –a nivel organizativo– (Nonaka y Takeuchi, 1995) y gestión del talento –a nivel individual (Lewis y Heckman, 2006).

Cuadro 11.3 Clase de estrategias de internacionalización

Estrategia	Las ventajas	Desventajas
Internacional	Transferir competencias distintivas a los mercados extranjeros	Falta de sensibilidad local. . Incapacidad para construir economías de localización. . Incapacidad para explotar los efectos de la curva de experiencia.
Multinacional (multidoméstica)	Adaptar las ofertas del producto y el marketing a las necesidades locales	. Incapacidad de construir economías de localización. . Incapacidad de explotar los efectos de la curva de experiencia. . Incapacidad de transferir competencias distintivas (o core) a mercados extranjeros

Estrategia	Las ventajas	Desventajas
Global	Explotar los efectos de la curva de experiencia. Explotar las economías de localización.	Falta de sensibilidad y aceptación local
Transnacional	. Explotar los efectos de la curva de experiencia. . Explotar las economías de localización. . Adaptar las ofertas del producto y el marketing a las necesidades locales. . Obtener los beneficios del aprendizaje global.	Difícil de implantar debido a problemas organizacionales.

2.2 Alternativas estratégicas en la internacionalización

La empresa, al internacionalizar su gestión, puede responder con dos modelos opuestos y dos dimensiones claves en su actuación: el grado de concentración y la localización (Porter, 1988).

Uno de los principales dilemas de las organizaciones al salir a mercados extranjeros es decidir si les conviene adecuar sus ofertas a cada mercado para que armonicen con la satisfacción, gustos y particularidades de los consumidores locales, u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo (Thompson y Strickland, 2004). La empresa puede optar por los siguientes tipos de estrategias: la empresa multinacional da respuesta al entorno armonizando, por un lado, las condiciones de los mercados con su propia visión estratégica acerca de la gestión internacional.

El segundo factor determinante es el carácter local o global de la empresa; es la naturaleza sectorial del negocio, en la que pueden distinguirse tres tipos: locales, regionales y globales (Solberg, 1991):

- Negocios derivados de profesiones liberales o artesanales, que se adaptan mejor a una estructura de carácter local.

- Negocios de carácter regional, cuando el comercio no está dominado por operador internacional, aunque existan algunas empresas multinacionales o de exportación. Este es el caso de ciertos productos alimenticios, de la construcción de viviendas, de la industria auxiliar y de equipamiento industrial, etc.
- Negocios donde existe un número limitado de operadores dominantes internacionales, que coexisten junto a compañías locales con cierto dominio geográfico o de algún segmento del mercado doméstico. Por ejemplo, sectores de productos de consumo, tales como el automóvil, electrodomésticos, etc., e, incluso, en los servicios, como es el caso del transporte aéreo.

Cuadro 11.4 Elección estratégica: coordinación y concentración

Concentración Cordinación	Dispersa	Concentrada
ALTA	Estrategia compleja Coordinación extensiva Subsidiarias (ejemplos: Nestle, ABB, etc)	Estrategia global simple (ejemplos: aviación autos)
BAJA	Estrategia multidoméstica País a país Ejemplo auditoria, seguros etc.	Exporación y comercialización descentralizada

Fuente Porter M. 1998

Las alternativas estratégicas según Solberg

Los cambios del entorno que afectan al comercio mundial permiten que numerosos sectores, cuya oferta tradicional había sido predominantemente local, puedan ahora transformarse en regionales o incluso globales. Este es el caso, por ejemplo, de las cadenas de distribución de productos de consumo, y el de las grandes entidades de consultoría, como Price Waterhouse Coopers. En un sector existen fuerzas que propician la integración global de las actividades empresariales, permitiendo a la empresa obtener ventajas competitivas de esta gestión centralizada, así como fuerzas que impulsan una mayor adaptación local, y el refuerzo de las ventajas domésticas de los negocios (Huault, 1998).

Entre las fuerzas de integración se encuentran las economías de escala creadas por los sistemas de producción centralizada, los esfuerzos inversores que realizan las grandes corporaciones en investigación y desarrollo, la presión sobre los costos, especialmente los derivados de las fuentes de aprovisionamiento en la producción de bienes industriales, y la existencia de consumidores internacionales que requieren homogeneidad en los productos y servicios que les ofertan. Como fuerzas de adaptación local, se encuentran la heterogeneidad de gustos y necesidades por parte de la clientela de cada país o espacio geográfico, y la existencia de barreras aduaneras.

Grado de preparación para la internacionalización

Esta dimensión está determinada fundamentalmente por la empresa y depende de la capacidad que esta tenga para aplicar estrategias en mercados internacionales, es decir, las competencias que realmente tiene en sus transacciones internacionales. Estas competencias o capacidades organizativas pueden consistir en competencias personales (por ejemplo, hablar idiomas, sensibilidad cultural, etc.), en la experiencia internacional de sus directivos o en sus recursos financieros. Una empresa bien preparada (madura) tiene una buena base para dominar los mercados internacionales y, por consiguiente, obtendrá una mayor cuota de mercado.

Cuando se tiene una limitada experiencia internacional y una posición débil en el mercado nacional, no hay razón para que una empresa se internacionalice. Por el contrario, debería intentar mejorar su *performance* en su mercado local (Solberg, 1991).

Si la empresa se encuentra en un sector internacional, como un enano entre grandes multinacionales, esta puede buscar la manera de aumentar su patrimonio neto con el objetivo de atraer a *partners* para una futura oferta de adquisición de la empresa (Solberg, 1991).

En los casos en que haya fluctuaciones de la demanda internacional, la empresa (que tiene recursos financieros limitados) será financieramente vulnerable casi siempre; en cambio, si la empresa ya ha adquirido cierta experiencia en actividades internacionales, podrá superar algunas de sus desventajas competitivas alcanzando alianzas con empresas que tienen competencias complementarias.

Grado globalización de los mercados

Dos factores inciden en la globalización (Solberg, 1991):

- **La estructura de la oferta.** Considera dos factores. Por un lado, el grado de especialización nacional de la industria. En determinadas industrias hay oferentes en todos los países, mientras que en otras la estructura está mucho más especializada y los participantes están en un número limitado de países.

Así mismo, considera la estructura competitiva medida por el número y tamaño de los competidores (tamaño mínimo de un fabricante eficiente en relación con el mercado mundial de ese producto).

Combinando estos dos factores presentan tres tipos de industrias:

- Industria nacional. No hay signos de fuerzas globales que empujen a la internacionalización.
 - Industria regional. Comercio internacional: es importante pero no hay ningún participante que domine el mercado.
 - Industria global. Número de participantes limitado. Suministran los principales segmentos del mercado. También hay compañías especializadas en determinados segmentos del mercado.
-
- **Accesibilidad al mercado.** Considera, a la vez, dos factores:
 - Barreras de entrada. En estas tenemos tres niveles: entrada más o menos prohibitiva.- Altos aranceles, costes de transporte. Entrada difícil.- Pero posible a través de acuerdos. Entradas abiertas.- Aranceles bajos.
 - Similitud del mercado. Debido a las diferentes pautas de demanda, tenemos mercados homogéneos, moderadamente diferentes y heterogéneos.
 - Combinando la estructura de la oferta y la accesibilidad a los mercados, presenta una tipología de mercado:

a) Mercados locales. No hay amenaza inminente de nuevos competidores. No existen economías de escala. La demanda y el entorno socioeconómico constituyen una barrera efectiva al comercio. La accesibilidad al mercado es difícil. Dominan los productores nacionales, y los sectores están muy fragmentados.

b) Mercados potencialmente globales. Algunas barreras y obstáculos impiden que el mercado sea global. Sin embargo, la situación podría cambiar si, por ejemplo, con el tiempo se homogeneizaran las pautas de la demanda. La accesibilidad al mercado es moderadamente fácil. Las empresas comienzan a exportar.

- Mercados globales. El acceso al mercado es fácil, al igual que la estructura de la oferta es global. El mercado es fácil si las pautas de la demanda son similares a las de los otros países y no existen barreras de entrada: aranceles, subsidios, ayudas especiales, trámites burocráticos, etc.

Cuadro 11.5 Grado de globalización de los mercados

Accesibilidad al Mercado	Mercados Fáciles	Mercados		Mercado Global
	Mercados Moderados		Potencialmente	
	Mercados Difíciles	Mercado Local		Globales
		Nacional	Regional	Global
	Estructura de la Oferta			

Fuente: Solberg (1991)

Alternativas estratégicas según Solberg son el resultado de la interrelación entre el grado de preparación para la internacionalización y el grado de globalización de la industria. El resultado son nueve estrategias.

Figura 11.1 Las alternativas estratégicas según Solberg



Fuente: Solberg, C. A. (1991)

Quedarse en casa:

- No existen amenazas de competidores internacionales y la empresa no tiene potencial de operaciones internacionales. El mercado está protegido.
- Elevar el potencial de internacionalización permitirá explotar los mercados extranjeros y conservar el mercado nacional.

Desarrollar nichos internacionales:

- La empresa es más vulnerable a ataques internacionales.
- Debe empezar a pensar internacionalmente.
- Generalmente, identificado con nichos internacionales.

Prepararse para ser comprada:

- Pocas posibilidades de sobrevivir.

- Se deben buscar fórmulas para aumentar la riqueza y atraer socios potenciales.

Consolidar los mercados de exportación:

- Su mercado está protegido. Si es fuerte financieramente, puede entrar en otros mercados sin asumir demasiado riesgo.
- Expandirse en el mercado internacional.
- Es la zona de la matriz con mayor potencial.
- Las industrias son potencialmente globales.
- La empresa tiene recursos para aprovechar la situación.

Busca alianzas y nichos globales:

Para defender su posición en el mercado, será necesario centrarse en los nichos relevantes o conseguir acuerdos con socios locales.

Entrar en nuevos mercados:

- La empresa ha demostrado su potencial, pero se encuentra con poco nivel de globalidad en las industrias; por lo tanto, se dificulta la entrada.
- Si tiene fortaleza financiera podrá entrar en otros mercados difíciles.

Prepararse para la globalización:

- Cualquier cambio podrá conducir a la empresa a la globalidad.
- Conviene hacer adquisiciones para hacerla más fuerte o conseguir alianzas.

Fortalecer la posición global:

- La empresa se obliga a estar atenta a un amplio rango de factores muy cambiantes.
- Mayor incertidumbre.

Estrategia *push and pull factors*:

Las empresas, para lograr una internacionalización exitosa, necesitan desarrollar distinciones y capacidades, con el fin de que sus estrategias se conviertan en ventajas competitivas que les permitan alcanzar un buen nivel competitivo, independientemente de su tamaño y experiencia en el mercado, frente a otras empresas ya establecidas. Las estrategias de las multinacionales se muestran competitivas o fuertes frente a las empresas nacionales, y fortalecen sus estrategias de internacionalización evitando su imitación, al menos en el corto plazo. Hamit Etemad (2004), preocupado por la falta de teorías aplicables a los procesos de internacionalización de empresas pequeñas y medianas, desarrolló un modelo que explica los procesos de internacionalización desde dos ópticas diferentes: la primera explica el acercamiento al proceso desde el interior de la empresa, que analiza las características que pueden generar presiones para la internacionalización (*push forces*). La segunda, por su parte, estudia las fuerzas externas que pueden llegar a generar oportunidades para la internacionalización. Las fuerzas pull son de carácter externo a la compañía y halan, mediante diversos mecanismos externos, a las empresas locales para que respondan a oportunidades internacionales y satisfagan, por ejemplo, el exceso de demanda en un mercado o segmento extranjero (*pull factors*). Por último, analiza la interacción de las dos y qué puede acelerar o desacelerar la internacionalización; a estas fuerzas las llama *mediating* (mediadoras).

Las fuerzas *push* son aquellas que desde el interior de la empresa ejercen presión para que la misma se internacionalice. Como su nombre lo indica, empujan o aceleran el proceso de internacionalización, especialmente cuando el mercado doméstico se muestra indiferente frente a ello. Una de estas competencias distintivas que nombra Etemad (2004) es la habilidad para establecer y administrar relaciones especiales con otros socios (locales y en el exterior), para lo cual no es necesario tener grandes recursos físicos sino rasgos empresariales de liderazgo, relaciones sociales, capital social e incluso redes familiares; de ahí que se puedan aprovechar estas competencias y utilizarlas como fuente de ventajas competitivas. Las características de la alta gerencia, y en especial el liderazgo de su presidente, la necesidad de encontrar economías de escala para evitar la

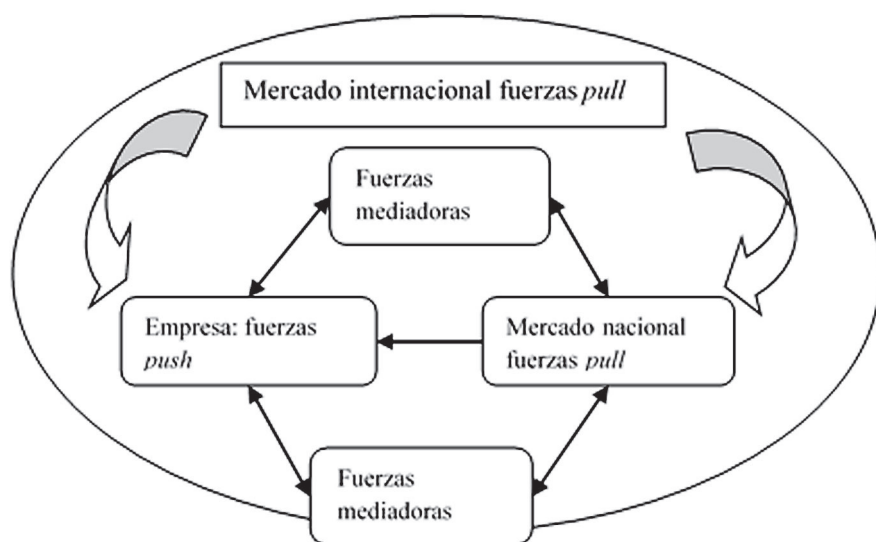
relativamente pequeña y saturada economía doméstica; las estrategias y características de competitividad; la respuesta rápida y oportuna a posibilidades de mercados; y la lógica estratégica de las operaciones internacionales son determinantes en estas situaciones. Mc Dugall y Oviat (1991) encuentran componentes que resultan de vital importancia, tales como:

- Características administrativas.
- Operaciones de economía.
- Características de competición y estrategia.
- Cambios tecnológicos, innovación y economía.
- Características de alta tecnología de productos y mercados.
- Operaciones internacionales de estrategias.

Las fuerzas *pull* son de carácter externo a la compañía y halan, mediante diversos mecanismos externos, a las empresas locales, para que respondan a oportunidades internacionales, y satisfagan el exceso de demanda en un mercado o segmento extranjero.

Fuerzas *mediating* (intermediarias mediadoras): Etemad (2004) propone que estas se explican por los: Factores Interactivos:- Resultan de la interacción de componentes activos al tirar y empujar influenciando sobre el negocio. La toma de decisiones internas, formulaciones de estrategias y la implementación influyen en los resultados.- categorías del mecanismo interno: capacitan y favorecen el proceso: capital humano, capacidades, orientaciones, reservas de conocimiento y tecnología. impiden el proceso: recursos financieros, inadecuados conocimientos del mercado internacional, comportamiento cultural del cliente, temor de fracaso con la competencia local, carencia de redes internacionales

Gráfico 11.2 Impulsores de un proceso de internacionalización



Fuente: Etemad (2004). Elaboración propia.

Teoría de internacionalización de Stephen H. Rhinesmith

Rhinesmith (1991) enuncia, en su teoría de internacionalización, los pasos claves que sigue una empresa para pasar de ser local a global:

- *Exportación ocasional.* La empresa exporta esporádicamente, solo cuando recibe pedidos específicos. No ejerce ningún control en el marketing en el exterior, solo en el precio de venta al importador.
- *Exportación experimental.* La empresa busca oportunidades en el exterior sin depender de pedidos previos. Hace actividades de promoción para atraer importadores, pero no controla el precio de venta directo sino el precio de costo para el distribuidor.
- *Exportación regular.* La empresa ha tenido éxito en la etapa anterior y ya tiene pedidos constantes. Se crea el departamento de exportación y controla las variables de marketing, el diseño externo del producto, y puede colaborar en la fijación de precios y en la promoción a detallistas.

- *Establecimiento de filiales de venta.* La empresa invierte en recursos materiales y controla los precios a los detallistas, aunque aún promociona sus productos a través de distribuidores, quienes todavía realizan la distribución física a los detallistas.
- *Establecimiento de filiales de producción.* Se inicia la empresa multinacional.

3. LA CADENA GLOBAL DE VALOR (CGV)

Gereffi (1999) define a la cadena productiva como un conjunto de actividades que involucran desde la producción primaria de bienes intermedios hasta la comercialización de un producto en específico, en tanto que estos son elementos críticos de la cadena los intermediarios que se insertan entre cada eslabón.

Basándose en ese concepto, menciona que las cadenas productivas integran a las industrias desde la producción primaria hasta la comercialización, la cual puede ser local o internacional, ya que los acuerdos internacionales han sido un factor que ha fortalecido la creación de cadenas globales en los sectores productivos de los países. Son sistemas de producción internacionales organizados para optimizar la producción, el marketing y la innovación, al localizar productos, procesos y funciones en diferentes países, buscando beneficios por diferencias de costo, tecnología y logística, entre otras variables. En este contexto, el análisis de la cadena de valor es un instrumento innovador cuya adopción debería interesar a los países en desarrollo (Bair y Dussel Peters, 2006).

Se trata de examinar, a nivel sectorial, cada eslabón de la *cadena de actividad*, desde el momento en que el producto o servicio es solo una idea, hasta la eliminación después de su utilización. La cadena de valor de cualquier producto o servicio va desde la investigación y desarrollo, pasa por el suministro de materias primas, la producción y su entrega a los compradores internacionales, y llega hasta la eliminación y el reciclaje y manejo de los desperdicios.

El valor es determinado por los compradores internacionales, en función de factores como la calidad, fiabilidad, volumen, facilidad de obtención y rapidez de entrega. Las exigencias de los compradores, junto con las condiciones del mercado –acceso, normas y reglamentos, y preferencias del consumidor– determinan si las empresas de un país pueden o no competir eficazmente.

Por lo tanto, una buena estrategia sectorial orientada a captar mayores ingresos de exportación debe reflejar las condiciones de mercado, los requisitos de los compradores y los procesos necesarios para llevar un producto hasta el mercado.

No todas las actividades de las CGV tienen la misma capacidad para crear valor agregado; las actividades de pre y posproducción tienen mayor capacidad de generar valor que las de producción propiamente dicha. Además, esas diferencias se acentuaron entre los años 1970 y 2000, período en el cual las actividades de producción (básicamente el ensamblado) perdieron capacidad para generar valor.

Las cadenas de valor suponen diferentes niveles de coordinación –más o menos explícitos– entre las actividades realizadas al interior de las mismas. Las estructuras de gobierno, a su vez, no son estáticas, sino que pueden modificarse a lo largo del tiempo, lo cual dependerá no solo de cambios en las estrategias de las empresas involucradas, sino también de factores institucionales, tecnológicos, innovaciones organizacionales, etc. (Gereffi *et al.*, 2005). Los factores de los cuales depende la adopción de una u otra forma de gobierno en las distintas CGV son las características intrínsecas de los productos –por ejemplo, su complejidad– que pueden influir sobre el grado de fragmentación de una industria. Así, Lall, Albaladejo y Zhang (2004) sostienen que la intensidad de la fragmentación de la producción depende de las particularidades del bien final, tales como la divisibilidad del proceso productivo, su complejidad, la relación valor-peso del producto, etc. Así mismo, la naturaleza más o menos *estratégica* para la empresa líder de la cadena, del producto o actividad en cuestión, también influye sobre las decisiones de descentralización.

3.1 Estrategias de deslocalización industrial

La deslocalización en sentido amplio se puede definir como el traslado de actividades empresariales a lugares que presentan mejores ventajas comparativas, con el fin de aumentar la rentabilidad económica, normalmente a través de la reducción de costos, pero también por otros factores. Esta definición debe ser matizada, puesto que algunas interpretaciones de la misma pueden llevar a confundir la deslocalización con otras manifestaciones empresariales propias del entorno global en el que vivimos. Por lo tanto, es importante matizar ciertos aspectos de la deslocalización.

El primer aspecto a matizar hace referencia al ámbito geográfico de la deslocalización. Si bien es cierto que el traslado de actividades puede ocurrir en el ámbito interno de un país, el término deslocalización va a hacer referencia a los procesos que implican el traslado de actividades a otros países. En segundo lugar, la deslocalización puede implicar un cierre total de la empresa, o únicamente el traslado parcial de actividades de la empresa.

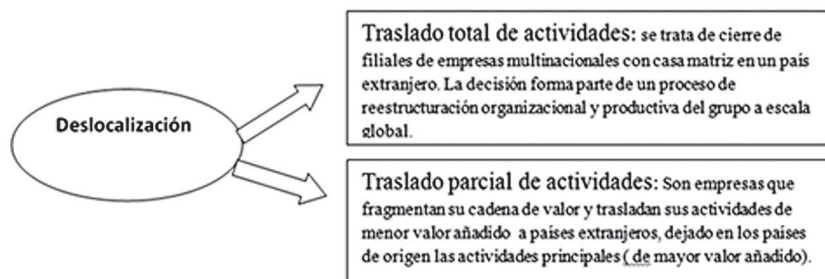
La decisión de trasladar ciertas actividades productivas o fases del proceso productivo a otros países se basa en las mayores ventajas comparativas que presentan estos países. En el proceso de deslocalización, las economías desarrolladas se especializan en actividades de alto valor añadido e intensivas en conocimiento y capital humano, mientras que los países en desarrollo o emergentes se especializan en actividades intensivas en mano de obra y de bajo valor añadido, de manera que se produce una división internacional del trabajo gracias a la especialización internacional.

En los procesos de deslocalización se da una transferencia de capacidades de producción de un país nacional a otro extranjero, lo que implica profundos cambios en la organización del trabajo y en el empleo. Es un fenómeno que afecta las relaciones laborales, y por tanto el bienestar social y económico de las sociedades desarrolladas.

En muchas ocasiones se hace referencia al fenómeno que nos ocupa con el término de deslocalización industrial, ya que tradicionalmente es el sector más

afectado por los procesos de deslocalización. Sin embargo, la deslocalización en el sector servicios es un fenómeno reciente y todavía incipiente, pero que en un futuro, y según todos los pronósticos, tenderá a intensificarse.

Figura 11.3 Tipos de localización total o parcial



Fuente: Elaboración propia

Los distintos tipos de deslocalización dependen de si es dentro del país, en cuyo caso se habla de producción doméstica en casa (interna a la empresa) y de *outsourcing* doméstico (externa a la empresa); o de si es fuera del país, caso en el cual se habla de producción *offshoring*, ya sea esta *offshore* en casa (dentro de la empresa) y *offshore outsourcing* (fuera de la empresa). La casilla superior derecha de la tabla ha sido bastante estudiada por la teoría de las capacidades utilizando el concepto de economías de alcance y costos de transacción (Alberdi, 2005).

Cuadro 11.6 Tipos de deslocalización

Localización	Producción interna	Externalización
Dentro del país	Producción dentro de la empresa y del país	Fuera de la empresa pero dentro del país
Fuera del país (<i>offshoring</i>)	Producción dentro del grupo pero fuera del país (<i>offshore in house</i>)	Fuera de la empresa y fuera del país (<i>offshore outsourcing</i>)

Fuente: Alberdi (2005)

Duch (2004, p. 2) entiende la fragmentación como la desintegración del proceso productivo en un número creciente de fases. Dichas etapas suelen ser realizadas en establecimientos separados y de tamaño medio decreciente, bien pertenecientes

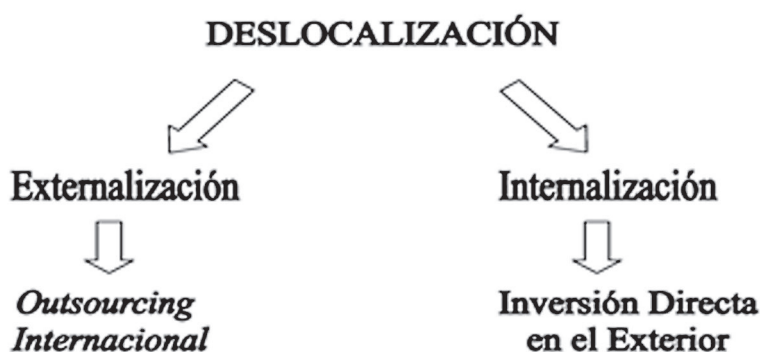
a la misma empresa multiplanta o a entidades productivas separadas. Involucra un nuevo modelo de organización industrial que tiene un claro impacto en la distribución espacial de las actividades productivas; pero, además, genera ruptura en la cadena de valor, al disociar tareas antes integradas e incrementar la división técnica, funcional y espacial, al tiempo que favorece el surgimiento de pequeñas empresas especializadas tanto industriales como de servicios que actúan como proveedores y/o clientes, que organizan redes de encadenamientos inter e intraempresariales. La fragmentación revoluciona el entorno competitivo de las empresas en el mundo globalizado de hoy, las minimiza, especializa y relocaliza de acuerdo con sus habilidades y capacidades, así como siguiendo los patrones de los emplazamientos en los que se establecen, los cuales determinan cómo estas compiten. Por esta razón, autores como Blinder (2006) la llaman la Nueva Revolución Industrial.

Factores como los costos de transporte y la movilidad del trabajo han constituido algunos de los principales causales para entender el fenómeno de la localización, pero también se ha mostrado que, si las industrias están verticalmente relacionadas mediante una estructura insumo-producto, entonces las empresas finales componen el mercado para las intermedias. En esta situación, las consideraciones de acceso a los mercados atraerán a las empresas intermedias hacia aquellos territorios en donde se encuentren mayoritariamente (economías de aglomeración). Desde esta perspectiva, se sabe, por una parte, que la formación y el tamaño de las aglomeraciones dependen del balance relativo de tres fuerzas distintas: a) la magnitud de las economías de aglomeración, primordialmente de las economías de localización existentes en una industria verticalmente integrada; b) la intensidad de la competencia (espacial); y c) el nivel de los costos de transporte.

Por otra, la división y fragmentación de la producción que conduce a ser multiplanta depende de por lo menos tres fuerzas: a) la magnitud de las economías de alcance que permitan la explotación de una misma base tecnológica o de conocimiento; b) los costos de transporte del bien final; y c) los costos de la movilidad de factores de producción.

La deslocalización de actividades en el exterior combina dos efectos distintos; el efecto externalización y el efecto internalización (figura 11.4). Por ello, no solo deberíamos hablar de deslocalización cuando hacemos referencia a la externalización de actividades a través del outsourcing internacional, sino también al proceso de internalización de las mismas, que se produce al realizar inversión directa en el exterior (IDE), ya que en este segundo caso igualmente se estarían trasladando actividades de la cadena de valor a otro país (Feenstra y Hanson, 2001).

Figura 11.4 Estrategias de deslocalización



Fuente: Feenstra y Hanson (2001)

Cuando una empresa crea una filial en un país extranjero (IDE) con el objetivo de realizar en este cierta actividad productiva, la empresa está llevando a cabo una estrategia de deslocalización a través de la multilocalización de actividades, manteniéndose el desarrollo de las mismas en el interior del grupo empresarial, pero en distintas ubicaciones. Por otro lado, si la empresa subcontrata dicha actividad o actividades a un proveedor extranjero especialista en el desarrollo de la misma, también hablaremos de deslocalización de la producción, aunque en este caso la estrategia utilizada para llevarla a cabo sea la externalización, desarrollándose la actividad en el exterior de la propia empresa y/o grupo empresarial. Cualquiera de las dos estrategias utilizadas por las empresas supondrá la deslocalización de actividades.

De esta manera, el *outsourcing* representa una de las dos alternativas en la clásica decisión de hacer o comprar (*to make or to buy*) productos y/o procesos. Concretamente, el *outsourcing* es la segunda de ellas (*to buy*), pero elegida en un momento del tiempo, después de que en el pasado ciertas actividades se han estado realizando en el interior de la propia empresa (Russell y Taylor, 2003).

3.2 Estrategias de multilocalización

La estrategia de multilocalización consiste en la desintegración de actividades y localización de las mismas en distintos emplazamientos con mayores ventajas. En general, esta estrategia es complementaria a los procesos –más bien endógenos– de aglomeración industrial, entendidos como grandes agrupaciones de empresas que comparten ciertas actividades, y que son atraídos hacia un lugar debido a la acción de fuerzas centrípetas, como las economías de escala generadas por factores como el capital físico, el capital humano y la tecnología, los derrames (*spillovers*) tecnológicos, los flujos de información y las economías de alcance (Krugman, 1980, 1995; Krugman y Obstfeld, 1998; Markusen y Venables, 1995).

Según Markides (2000, p. 28), “la estrategia consiste en combinar todas las actividades de la empresa en un sistema capaz de crear el necesario ajuste entre lo que el contexto exige y lo que la empresa hace”. Esto implica que el desarrollo de una estrategia es precisamente la toma de decisiones en la empresa, pero teniendo en cuenta el entorno en el que se mueve. Una empresa alcanza una posición estratégica importante cuando encuentra la mejor combinación entre el quién, el qué y el cómo. Esto es, su segmento de clientes (quién), su propuesta de valor (qué) y su forma de distribución o producción (cómo).

Los avances tecnológicos tanto en el ámbito de los transportes como, sobre todo, en las comunicaciones, son los que han hecho posible el nuevo alcance de ese fenómeno. La reducción de los costos del transporte y de coordinación permite que la especialización alcance a crecientes etapas de la cadena de valor, propiciando el aprovisionamiento de tareas antes integradas en el proceso productivo a través de unidades empresariales especializadas, total o parcialmente

autónomas (*outsourcing*). Cuando, además, ese proceso se extiende más allá de las fronteras nacionales y da lugar a intercambios internacionales, se asiste a lo que se ha denominado una producción multilocalizada (*off-shoring*).

El fenómeno de la multilocalización introduce un elemento de radical novedad en esta visión del comercio, al referir los intercambios internacionales a fases de los procesos productivos. La especialización ya no se produce en sectores o en bienes, sino en tareas que, a su vez, se integran en procesos productivos más amplios, globalmente configurados. Nacen así las que cabría denominar “ventajas comparativas fragmentadas”; o, como definieron Bhagwati, Panagariya y Srinivasan (2004), “ventaja comparativas kaleidoscópicas”. Siguen habiendo, por supuesto, procesos productivos completos en los países y generación de bienes finales que son objeto de comercio internacional, pero cada vez son más las empresas que se internacionalizan a través de su inserción en cadenas globales de producción, a través de su aportación de tareas o servicios especializados.

Alcance de la multilocalización

No solo la producción manufacturera se ve afectada por esta fragmentación de los procesos productivos: lo más característico del momento presente es que ese cambio alcanza también a una parte importante de las actividades de servicios, a países con menores costos laborales, la distribución internacional de las tareas propias del desarrollo de software o de ingeniería o, incluso, la prestación de servicios de analítica médica a distancia, a través de empresas radicadas en otros países. La capacidad de transmisión instantánea de información, con costos bajos, facilita la desarticulación y reestructuración de la cadena de prestación de servicios. Pese a la importancia adquirida por estos procesos, no cabe generalizarlos al conjunto de la actividad económica: existen actividades en las que es difícil que estos cambios tomen cuerpo. La proximidad seguirá siendo importante cuando se requieran múltiples y simultáneas tareas, en aquellos casos en los que es crucial la relación directa y personal entre los agentes o, en fin, en aquellas operaciones difíciles de someter a rutina o que incorporan contenidos idiosincrásicos, contingentes o emocionales (atención médica personal, por ejemplo).

Levy y Murname (2004) ofrecen una tipología del tipo de tareas objeto de multilocalización. Para ello, sugieren cinco grandes categorías de tareas de acuerdo a si requieren:

- Un conocimiento experto.
- Una comunicación compleja.
- Rutinas cognitivas.
- Rutinas de trabajo.
- Actividades no rutinarias.

Todas aquellas tareas (o fases del proceso de producción) que pueden ser sometidas a rutina, sean cognitivas o manuales, son más fáciles de traducir a un sistema de símbolos, a un código transferible generado por deducción, lo que las convierte en más susceptibles de multilocalizar. Por el contrario, el resto de las tareas tienen un contenido inductivo más elevado, lo que las hace más difíciles de someter a códigos estandarizados y, con ello, de transferir a distancia. La división crítica en el futuro puede estar entre aquellos tipos de trabajo que son fácilmente provistos a través de cable (o por medio de conexiones inalámbricas) con poca o ninguna reducción de calidad, y aquellos que no pueden ser provistos por esta vía (Blinder, 2006, p. 118).

3.3 Desintegración o externalización de actividades productivas

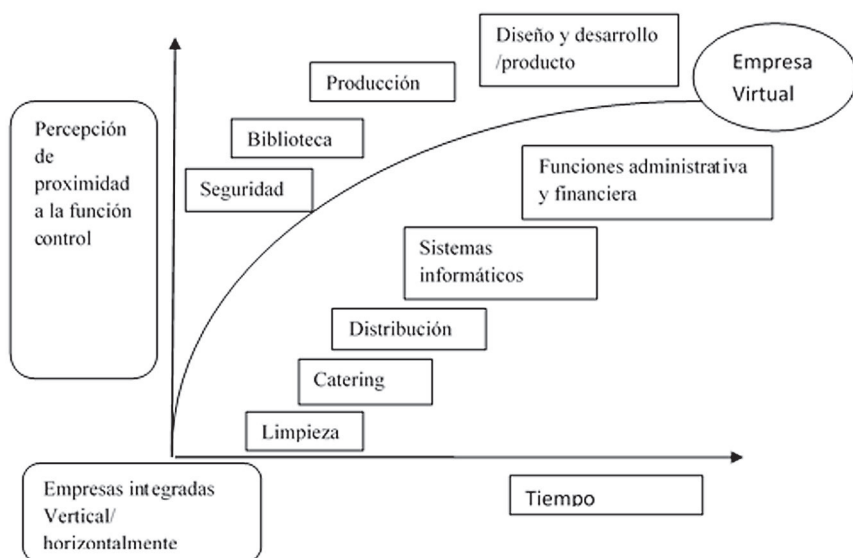
Las tendencias mundiales de negocios han reconocido subcontratación, desintegración o externalización de actividades como una herramienta estratégica capaz de permitir acceso a recursos de alto nivel, poner en control áreas difíciles de manejar y potenciar/acelerar el desarrollo de proyectos especiales, lo cual de ninguna manera significa ceder *soberanía* dentro de la empresa. Esto va a permitir, además, reducir costos, aumentar ingresos, ganar segmentos de mercado, mejorar los servicios a clientes, fomentar la innovación, alcanzar la excelencia y lograr economías de escala en un ambiente de globalización, desregulación, privatización e innovación tecnológica.

Subcontratación, desintegración o externalización de actividades y outsourcing son términos que se acostumbran a utilizar como sinónimos. A pesar de ello, algunos establecen diferencias entre estos. Cuesta Fernández (1999, p. 175) considera que la subcontratación se refiere solo a la cesión de la ejecución de cierta actividad o función, y no implica responsabilidades de mejora por parte del subcontratado; mientras que el outsourcing supone externalización de dicha función de forma integral, delegando la ejecución y la parte de desarrollo estratégico implícita en la misma (p.177).

Ganet Giner, Peris Bonet y Redondo Cano (2000, p. 5) consideran el outsourcing como sinónimo de desintegración o externalización, habitualmente de tecnologías de la información y servicios (logística, asesorías, publicidad limpieza, etc.), reservando el término de subcontratación para internalización de actividades productivas propiamente dichas.

Dado que no existe un acuerdo entre las distintas acepciones, consideramos la subcontratación, *outsourcing*, desintegración o externalización como sinónimos. La definimos como la decisión de permitir que una o más actividades o funciones de la cadena de valor de una empresa corran a cargo de especialistas que enfoquen todas las habilidades y el conocimiento en un solo tipo de actividad, que se desarrollará por *outsourcing*. Puede abarcar una función completa, como la función de manufactura, o puede ser solo un tipo de actividad que forme parte de una función.

Outsourcing es el uso estratégico de recursos externos para realizar tareas que tradicionalmente se manejan con recursos propios. Ha evolucionado desde el manejo de aspectos físicos del negocio hacia aspectos intelectuales; y consecuentemente se ha mantenido desde relaciones netamente transaccionales hacia asociaciones estratégicas de riesgo.

Figura 11.5 *Outsourcing*, uso estratégico de recursos externos

Es importante diferenciar el *outsourcing* de la simple contratación de empresas de servicios, fijos o temporales. En la actualidad, es muy común que las empresas tercericen sus servicios de mantenimiento, limpieza y vigilancia, contratando empresas dedicadas a esas tareas. También es frecuente que, en períodos de vacaciones, recurran a agencias de personal temporario para los reemplazos del personal que ocupa puestos que no pueden quedar descubiertos. Sin embargo, estos servicios no son considerados *outsourcing*, ya que las descritas son labores menores o temporales y las compañías que las realizan no asumen responsabilidad total sobre ningún proceso de la empresa.

El *outsourcing* implica una reestructuración radical de una determinada actividad de la empresa, que incluye la transferencia de la operación de procesos importantes, pero no directamente vinculados con el *core business*⁴⁷ de la empresa, hacia un proveedor especialista.

47 Cuando la empresa define su Visión como elemento guía en la marcha de las operaciones, cuando busca establecer con precisión dónde quiere llegar y cómo, y transmitirlo a todos sus miembros, definir sus *core business* se vuelve una decisión clave para ubicarse en el mercado.

Un ejemplo es el de los hospitales que hacen *outsourcing* de la comida. La tarea esencial del hospital es la atención médica de los pacientes que allí acuden. Para darles de comer a los que están internados, se necesita personal que no está relacionado con la medicina. Sin embargo, el catering⁴⁸ hospitalario es un tema muy importante para la correcta evolución de los pacientes, no es una tarea menor. Para el hospital es más práctico, eficiente y económico contratar una empresa de catering, que cuenta con chefs especializados, ayudantes de cocina, y personal administrativo especializado en la gastronomía, y dispone de instalaciones adecuadas para dicha tarea, que es su *core business*. El hospital solo debe disponer de una nutricionista (que forma parte de su especialidad, la medicina) que supervise los menús en función de las patologías de los pacientes. El resto (la compra y conservación de insumos, elaboración y distribución de comidas) es responsabilidad de la empresa contratada.

Las empresas pueden realizar *outsourcing* desarrollando pocas competencias distintivas o aptitudes básicas (*core competences*)⁴⁹ bien seleccionadas que sean importantes para los clientes, en las que se pueda considerar como superior, centrandose en ellas la inversión y la atención de la dirección; empleando el *outsourcing* estratégicamente para muchas otras actividades en las que no siempre se necesita ser la mejor (Quinn y Hilmer, 1995, p. 54).

La estrategia empresarial ha encontrado, en la externalización de actividades por parte de una empresa, una buena respuesta a las demandas de flexibilidad. La desintegración de actividades surge como respuesta de la dirección al entorno cambiante, caracterizado por una aceleración del cambio tecnológico y la correspondiente obsolescencia, que produce la rápida depreciación de los equipos y del *know how*; por la dificultad de mantener los niveles de rentabilidad en un contexto de crisis, consecuencia de la elevada competitividad, que conduce a la necesidad de reducir los costos evitando la realización de determinadas inversiones; y, por último, por la creciente complejidad de los productos y procesos productivos compartidos (Barreyre, 1988, pp. 509 y 510).

48 Cuando la mayoría de las personas hablan de un *catering*, se refieren al servicio de alimentación prestado por una empresa especializada. Esta se encarga de preparar, presentar, ofrecer y servir comidas en todo tipo de eventos, que van desde un simple desayuno, hasta servicio completo tipo restaurante con mesoneros, cocina, decoración y limpieza. La comida puede ser preparada completamente en el lugar del evento, o bien prepararse antes y darle los toques finales una vez llegue.

49 El término *core competences* aparece definido como aptitudes básicas en el artículo en español de Quinn J.B. y Hilmer, F.G. (1995).

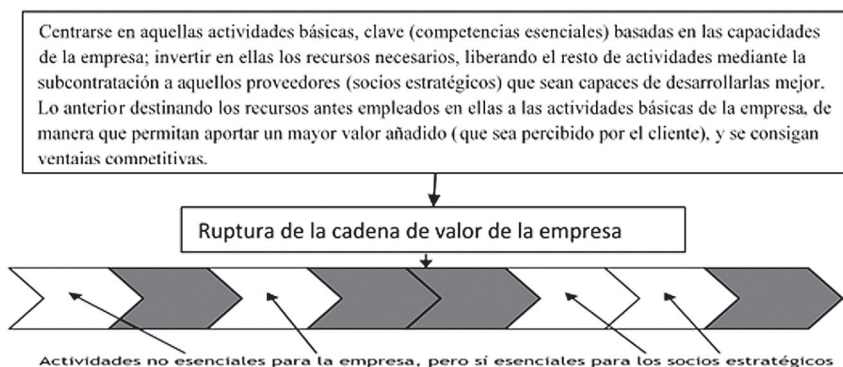
3.4 Subcontratación y actitud estratégica de la empresa

Cuando se combinan subcontratación y aptitud de la empresa de enfocarse de forma estratégica, se pueden conseguir mejores resultados y rendimientos de capital, menores riesgos, mayor flexibilidad y un mayor grado de respuesta a las necesidades de los clientes, y todo con costos menores (Quin y Hilmer, 1995, p. 54).

Este proceso dirige las decisiones de subcontratación de forma consistente con la estrategia, para aquellos productos que requieren un elevado grado de ingeniería. Se basa en tres principios (Venkatesan, 1992, p. 55):

- Centrarse en aquellos componentes que resultan críticos para el producto y que la empresa sabe hacer bien.
- Subcontratar aquellos componentes que los proveedores pueden fabricar mejor con clara ventaja competitiva: mayor escala, estructura de costos, etc.
- Utilizar la subcontratación como medio para crear un mayor grado de compromiso, por parte de los empleados, en cuanto a la mejora de los resultados en el proceso de fabricación.

Figura 11.6 Subcontratación y actitud de la empresa



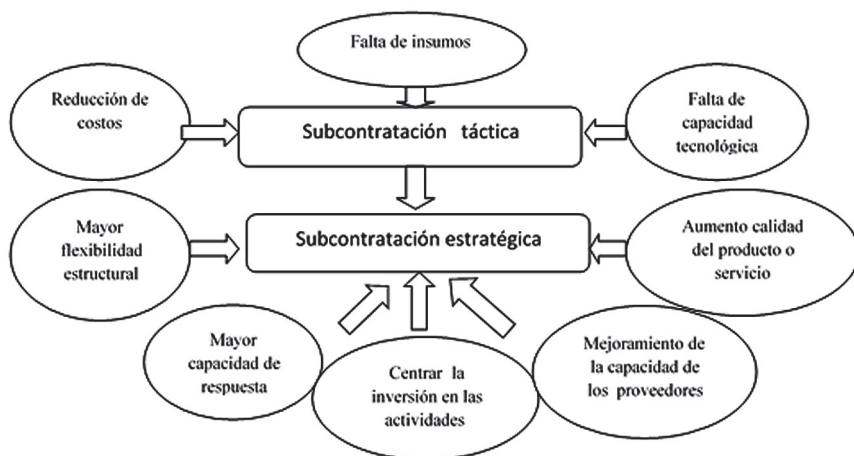
Para realizar el proceso es necesario seguir una metodología propuesta por Probert D.R; (1996), que considera las siguientes etapas:

- Apreciación inicial de la empresa. Relativo a la dirección de la empresa y las preferencias de los clientes.
- Análisis estratégico interno y externo.
- Generar y evaluar opciones.
- Elegir la estrategia óptima.
- Este método proporciona una matriz de importancia/competitividad que se centra en las tecnologías de la producción.

Distinción entre *outsourcing* táctico y estratégico

El *outsourcing* táctico engloba la externalización o subcontratación externa de actividades simples (seguridad, mantenimiento, etc.), mientras que el *outsourcing* estratégico supone la externalización de actividades en las que la interrelación con el proveedor debe ser mucho más estrecha (distribución logística, diseño de productos, etc.). La diferencia fundamental está en el establecimiento de una relación de cooperación que crecerá a medida que aumente la interdependencia entre la función externalizada y el resto de procesos de un negocio.

Figura 11.7 Distinción entre outsourcing estratégico y táctico



Fuente: Elaboración propia

Tradicionalmente, el *outsourcing* se dirigía solo a aquellas áreas del negocio que no eran principales (modulares, *core*) y el criterio de asignación fue dárselas a alguien para quien sí lo fueran; y, por consiguiente, invirtiera en actualización tecnológica y mejores prácticas.

Criterios a considerar en la decisión de subcontratar

Ante la toma de decisión de aplicar el *outsourcing* en una determinada organización, es básico preguntarse ¿cómo reestructurar nuestro producto/servicio para ofrecer el máximo valor añadido a los clientes? La clave es conocer cuál es el *core business* (núcleo principal y competencia distintiva) de nuestro negocio, qué queremos ofrecer de forma única y diferente al mercado, cuáles son nuestras competencias básicas. Para evaluar la posibilidad de *outsourcing*, debemos valorar varios factores. Fundamentalmente:

Cuadro 11.7 Criterios a considerar en los casos de subcontratación o hacer internamente

Criterios	Subcontratar	Hacer en la empresa
Importancia para el cliente	Los clientes se interesan por los resultados de las funciones realizadas.	Los clientes se interesan por los procesos de las funciones realizadas.
Capacidades y activos físicos para desarrollar la función	Las capacidades y activos están plenamente disponibles en el mercado y los proveedores son cualificados.	Se requieren capacidades y activos especializados. Existen pocos proveedores independientes y cualificados.
Requerimientos tecnológicos.	La tecnología es todavía muy estable con aplicaciones limitadas, cambios muy rápidos en relación a la velocidad de adaptación.	La tecnología es relativamente fluida y su posesión puede ser una clara fuente de ventaja competitiva.
Habilidades para ser los mejores	Los resultados obtenidos son suficientes. No se dispone de los recursos necesarios para ser el mejor.	Se dispone de los recursos y capacidades para mantener o mejorar los resultados y ser el mejor.
Capacidad de actuación en relación a recursos alternos	Los proveedores externos son claramente más competentes.	Se tiene una posición de liderazgo.

Criterios	Subcontratar	Hacer en la empresa
Tiempo y costos necesarios para alcanzar resultados	Se requiere capital y recursos, de forma significativa, para conseguir mejorar.	Las fuentes internas son claramente competitivas en costos en relación a los proveedores externos, siendo alta la ratio de mejora.
Duración del compromiso	Planes de salida del negocio en un futuro cercano.	El horizonte de planeación es a largo plazo.

Fuente: Blumberg (1998, p. 9)

Beneficios y riesgos del *outsourcing*:

Ventajas:

- La generación de barreras de entrada, consecuencia directa del desarrollo de competencias básicas.
- Mayor rapidez de acceso a las innovaciones autónomas de otras innovaciones. Reducciones de costos se obtienen a través de:
- Una amplia utilización de las inversiones, innovaciones y aptitudes de los proveedores externos de *outsourcing* que no es posible copiar internamente.
- Una modificación de la estructura de costos, reduciendo los fijos y aumentando los variables. Se disminuyen así los costos fijos de mantener activos y los costos laborales del personal.
- Acorta la duración de los ciclos, reduce las inversiones y facilita la respuesta a los clientes.
- Produce un aumento de la flexibilidad organizativa que permite diseñar una organización más ágil, más ligera, que pueda reaccionar más rápidamente a las variaciones de entorno, además de facilitar la respuesta de los clientes.

Ventajas operativas:

En primer lugar, se pueden obtener incrementos de los rendimientos de los factores empleados al ser gestionados por especialistas en cada actividad.

Reducción de riesgos. Con unos mercados y unas tecnologías rápidamente cambiantes, la estrategia conjunta implica la utilización de procesos de outsourcing:

- Reducir estructura de costos. Cuando el precio que se deba pagar a una empresa sea menor que lo que le costaría realizarlo ella misma y de manera interna. Por otra parte, la reducción de costos no debe ser el único motivador para fomentar acciones de *outsourcing*; otros motivadores importantes para las empresas deben ser la focalización sobre lo que estas saben hacer mejor que sus competidores, el acceso a las capacidades especializadas de los prestadores de servicios, y la flexibilidad, tan importante en un contexto de crisis económica.
- Incrementar la diferenciación de sus productos. Esto ocurre, cuando la calidad realizada por los especialistas debe ser mayor que si la empresa desarrollara esa misma actividad.
- Enfoque del negocio central. Enfocarse en las competencias distintivas que son vitales para su ventaja competitiva y rentabilidad a largo plazo.

Riesgos del *outsourcing*

- **Oportunismo.** Se refiere al riesgo de que una empresa se vuelva demasiado dependiente del proveedor especialista en una actividad realizada por *outsourcing*, y de que este utilice el hecho para subir precios más allá de alguna tasa establecida. Pero, cuidado con el *outsourcing*: el principal riesgo para las empresas es el de caer en una relación de dependencia con sus prestadores de servicios, lo que les impedirá poder librarse fácilmente de ellos, hasta aún en el caso de servicios de mala calidad.
- **Pérdida de información.** Si no se es cuidadoso, se puede perder importante información competitiva cuando realiza por *outsourcing* una actividad. No es un argumento en contra, sino un dato para asegurar que haya un buen flujo de comunicación entre el especialista subcontratado y la empresa.

E-sourcing

La revolución de Internet trajo consigo la posibilidad de que muchas actividades y procesos que antes se realizaban en el mundo real pasaran a ser desempeñados o complementados en el mundo virtual. Nacieron así las *Application Services Providers* (ASP), empresas que ofrecen servicios como consultoría estratégica, diseño, desarrollo, integración y operación de infraestructura para organizaciones que desean ingresar en el *e-business*. Sin embargo, *e-sourcing* va más allá e implica el movilizar a un equipo, recopilar una cantidad enorme de información, analizarla eficientemente y de forma automatizada, desarrollar una estrategia de compra, negociar para obtener un acuerdo final y gestionar la relación con el proveedor. Supone un proceso cíclico de mejora continua que maneja un gran número de características y opciones de los servicios y productos que deben ser analizados.

Las ASP pueden operar de dos maneras:

- 1) Modelo “portal de aplicación”: ofrece *housing*, gerencia, construcción y operación de los *sites*. Las aplicaciones son propiedad del cliente.
- 2) Modelo “portal de aplicación vertical”: además de los servicios de operación e infraestructura, desarrollan las aplicaciones. La gran diferencia con el modelo anterior es que la empresa provee el *software*.

El *e-sourcing* lleva el *outsourcing* a un nivel superior. Es una nueva forma de proveer soluciones con alta tecnología a procesos claves de las compañías. La nueva división de IBM, llamada *Software on Demand*, *Microsoft* y *Oracle*, está implementando estrategias de *e-sourcing*. El proceso de negociación en los sistemas de *e-sourcing* no solo considera el precio como la única variable de decisión. Por lo tanto, el beneficio que se obtiene con el *e-sourcing* no supone solamente un ahorro de costes; la idea central es que permita llevar a cabo complejos análisis, con el objetivo de obtener la mejor oferta integral, y todo esto en un corto plazo de decisión. Sin embargo, a pesar de sus evidentes ventajas, es una de las últimas áreas que las compañías automatizan, porque su aplicación supone una relativa novedad y, por lo tanto, sus funcionalidades.

Business Process Outsourcing (BPO)

El BPO es una radicalización del *outsourcing*. En este caso, el proveedor asume la responsabilidad de hacerse cargo de un proceso de la compañía que lo contrata, y además aplica una reingeniería sobre la forma en que ese proceso se lleva a cabo. Esto puede hacerse utilizando la tecnología existente, o incorporando nueva tecnología para mejorarlo.

El concepto fundamental del BPO es mantener e incrementar la generación de valor. El BPO puede implementarse en distintos grados, según las necesidades, voluntad de riesgo y liderazgo de la organización que lo adopta. El BPO es óptimo para empresas con problemas financieros, pero también para aquellas que desean acceder a un manejo experto de sus negocios y concentrarse en su *core business*.

El BPO no se limita a procesos individuales. También puede aplicarse a multiprocesos. Aunque todavía el *outsourcing* tradicional es el más adoptado, las tendencias reflejan una transición hacia el BPO con acuerdos multiprocesos para aprovechar las condiciones globales.

En algunas ocasiones los procesos que una empresa debe entregar en *outsourcing* son tan complejos que una sola proveedora no puede llevar a cabo el trabajo. Eso originó que se establecieran alianzas entre empresas de *outsourcing* en modo de consorcio o de subcontratación. El objetivo final es complementar sus conocimientos y recursos para satisfacer las necesidades del cliente.

3.5 La estrategia de *outsourcing* internacional

El crecimiento del *outsourcing* internacional en los últimos años ha sido espectacular (Zsidish, 2003; Lee *et al.*, 2003); por un lado, porque los países receptores del mismo lo acogen con mucho agrado. De esta forma, países como la India, que se han beneficiado y continúan beneficiándose del *outsourcing* internacional, consideran esta estrategia como una prioridad gubernamental, y por ello han creado agencias que facilitan el traslado localización de las empresas extranjeras a sus regiones (Schniederjans y Zuckweiler, 2004). Y, por otro lado, porque en

determinadas industrias, como las tradicionales, se convierte en una forma de supervivencia, donde adoptar una estrategia de *outsourcing* internacional puede suponer el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

Fundamentalmente, tres han sido los factores que se consideran como impulsores de la estrategia de *outsourcing* internacional: la competencia, los cambios tecnológicos y la liberalización comercial (Díaz y Gandoy, 2004). Sin embargo, no solo factores del entorno determinan el uso creciente de esta estrategia, sino que algunas características propias de la empresa, factores internos, pueden influir, en mayor o menor medida, sobre el uso de la estrategia de *outsourcing* internacional.

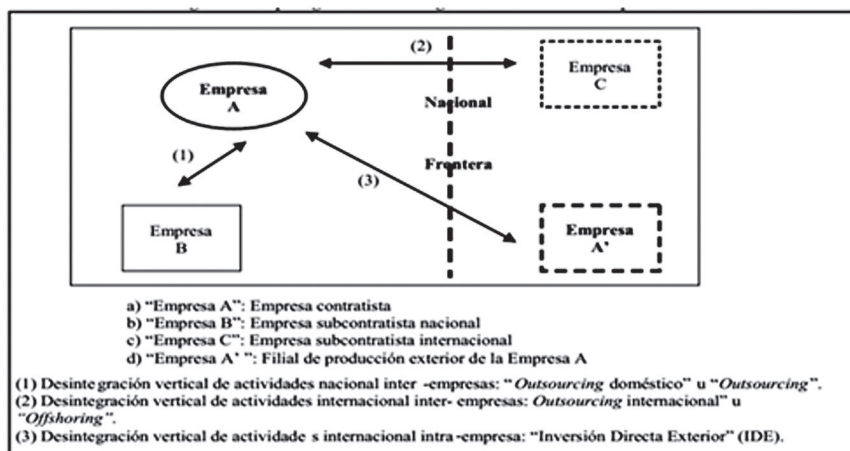
La integración económica, la globalización y la creciente competencia entre países está obligando a las empresas a desintegrar verticalmente algunas de las actividades que hasta el momento desarrollaban en su interior para de esa forma seguir siendo competitivas.

La desintegración vertical de actividades por parte de las empresas se puede analizar desde dos puntos de vista: a) según el vínculo entre las empresas que participan en la desintegración, y b) según el país de destino de la misma.

Según el vínculo entre las empresas, se pueden distinguir distintos tipos de desintegración: la encargada a otras empresas con las que no se mantiene ningún vínculo de propiedad (*outsourcing* o subcontratación), y la llevada a cabo por filiales propias de la empresa, en las que sí existiría un vínculo de propiedad entre las mismas.

El otro punto de vista desde el que es posible analizar la desintegración vertical de actividades hace referencia al país de destino o a la localización de dichas actividades. Según este punto de vista, la desintegración puede llevarse a cabo utilizando la subcontratación en el propio país de origen de la empresa, lo que se conoce como *outsourcing* doméstico; o, por el contrario, la empresa puede cruzar las fronteras nacionales para subcontratar dichas actividades en otro país, lo que se denomina *offshoring* o *outsourcing* internacional (Murray *et al.*, 1995).

Figura 11.8 Tipología de la desintegración vertical de la producción



Fuente: Díaz y Gandoy (2004)

Sin embargo, dicha distinción a veces no es tan clara. En la literatura podemos encontrar dos enfoques distintos del *outsourcing* que podrían llevar a confusión. El primero de ellos, define el *outsourcing* en sentido estricto como "aquel proceso mediante el cual una actividad, que tradicionalmente se desarrollaba en el interior de la empresa, pasa a ser realizada por un proveedor externo"; mientras que el segundo enfoque, más amplio y el más utilizado en la práctica, define el proceso de *outsourcing* como "cualquier externalización de actividades, tanto si estas habían sido desarrolladas previamente por la empresa como si no".

Sin considerar la interpretación que, entre estos dos enfoques, cada uno haga propia, se ha de tener en cuenta en todo momento que una estrategia de *outsourcing* no es un simple servicio de subcontratación clásica, sino que implica una relación mucho más estable entre cliente y proveedor (tabla 1). El *outsourcing* conlleva un vínculo a largo plazo asociado al desarrollo de ciertas actividades, no consideradas competencias, y asumir que compartirán de forma recíproca, ciertas decisiones estratégicas. Existen muchos casos en donde la remuneración percibida por el proveedor puede depender de los resultados que se obtengan, de forma que ambas partes comparten los riesgos y los beneficios derivados de la relación. El *outsourcing* puede definirse como:

la relación económica en virtud de la cual una entidad, el contratista, pide a otra entidad independiente, el subcontratista o proveedor, que se encargue de la producción o ulterior elaboración de materiales, componentes, piezas o subconjuntos, o la prestación de un servicio industrial, respetando las especificaciones que se establezcan (UNIDO, 2004).

4. RESUMEN

Cuando una empresa decide abrirse al exterior los principales argumentos que esgrimen a la hora de justificar su voluntad tiene que ver con: la posibilidad de crecer abriendo nuevos mercados, la conveniencia de diversificar sus actividades (y los riesgos asociados), para estar cerca de sus clientes, abaratar costos (laborales o de aprovisionamiento), la necesidad de compensar la caída de la demanda en el mercado doméstico y en muchos casos, la propia supervivencia de la empresa.

- La elección de la estrategia debe centrarse en tres factores clave: la actividad a internacionalizar, el propósito de la empresa respecto a su expansión en el exterior y las particularidades y condiciones del país de destino.

Las empresas suelen usar uno de los dos tipos básicos de estrategias internacionales, o ambos: la estrategia internacional de los negocios y la estrategia corporativa internacional. En el ámbito de los negocios, las empresas aplican estrategias genéricas del liderazgo en costos, la diferenciación, el liderazgo en costos enfocado a un sector, la diferenciación enfocada a un sector o la del liderazgo en costos y la diferenciación integrados. Las estrategias internacionales corporativas son tres: la multinacional, la global o la transnacional (una combinación de multinacional y global).

La estrategia internacional a nivel corporativo es necesaria cuando el nivel de complejidad de los productos se incrementa en varias industrias y diversos países o regiones

Las Cadenas de Valor Añadido o Cadenas Globales de Valor (CGV) se han convertido en una característica esencial de nuestra realidad económica. A medida que el intercambio de mercancías se globaliza, los productos ya no se fabrican en un solo lugar, sino que son el resultado final de una serie de procesos productivos que se llevan a cabo en varios países.

La integración económica, la globalización y la creciente competencia entre países, son algunos de los factores que, en cierto modo, están obligando a las empresas a desintegrar verticalmente algunas de las actividades que hasta el momento desarrollaban en su interior, para de esa forma seguir siendo competitivas. Este proceso de desintegración puede analizarse desde dos puntos de vista: a) según el vínculo de propiedad entre las empresas participantes y b) según el país de destino o receptor de la actividad. Según el vínculo de propiedad entre las empresas participantes se pueden distinguir dos tipos de desintegración, la encargada a otras empresas con las que no se mantiene ningún vínculo de propiedad (*external outsourcing*) y la llevada a cabo por empresas que pertenecen al grupo empresarial (*internal outsourcing*), es decir, por filiales propias, por empresas socias de las filiales propias o por filiales propias de empresas socias, en las que si existe un vínculo de propiedad entre las mismas.

Según el país de destino, la externalización de actividades puede llevarse a cabo utilizando la subcontratación en el propio país de origen de la empresa, lo que se conoce como “*outsourcing doméstico*”; o por el contrario, la empresa puede cruzar las fronteras nacionales para subcontratar dichas actividades en otro país, lo que se denomina “*offshoring*” u “*outsourcing internacional*”

Si introducimos la dimensión geográfica de la estrategia, el outsourcing también puede identificarse con la “deslocalización industrial” o lo que recientemente se conoce como “multilocalización”. De esta forma, el *outsourcing* representa una de las dos alternativas en la clásica decisión de “hacer o comprar” (*to make or to buy*) productos y/o procesos. Concretamente, el *outsourcing* es la segunda de ellas (*to buy*), pero elegida en un momento del tiempo, después de que en el pasado ciertas actividades se han estado realizando en el interior de la propia empresa.

5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Estrategia
- *Outsourcing* internacional
- Sectores tradicionales
- Internacionalización.

XII

POLÍTICA DE ENTRADA Y OPERACIÓN DE MERCADOS EXTERNOS

INTRODUCCIÓN

Desde hace décadas la empresa ha dirigido su rumbo hacia la conquista de los mercados internacionales y el fenómeno de la internacionalización. El proceso de internacionalización de la empresa alude a un conjunto de compromisos que permiten el establecimiento de vínculos más o menos estables entre las empresas y los mercados internacionales, así como una de las vías para el desarrollo de ventajas competitivas de las empresas. La internacionalización, fenómeno económico-empresarial ampliamente estudiado, trata de aquellas medidas que buscan el establecimiento de relaciones entre la empresa y los mercados internacionales. Es una de las fuerzas más importantes y generalizadas que ha cambiando el entorno competitivo de los negocios, pues ha permitido abrir los mercados nacionales a nuevos competidores, a la vez que ha creado nuevas oportunidades de negocio, tanto para pequeñas como grandes empresas.

Existen diferentes argumentos que justifican la entrada en mercados exteriores, tanto de las grandes compañías como de las pyme. La globalización de los mercados, el crecimiento de los negocios internacionales o la creación de mercados regionales son fenómenos que conducen inmediatamente a pensar en la competitividad internacional de las empresas.

Buscar nuevos mercados y tomar la decisión de internacionalización se considera una estrategia de crecimiento y un aprovechamiento de nuevas oportunidades. Las estrategias de internacionalización demandan socios y/o proveedores extranjeros para las empresas, con lo cual se busca entrar en otros mercados geográficos, muchas veces con el mismo estilo y forma de hacer las cosas que en el mercado de origen, opción que conlleva algunos riesgos, debido a los diferentes factores culturales; aunque también trae beneficios, como el aumento en las ventas, el acceso a materias primas, a productos intermedios o empleados cualificados, a la mejora en los procesos productivos y a la obtención de capacidades tecnológicas (Cuervo, 2004).

La internacionalización de la empresa es un proceso muy amplio debido a la elevada variedad de mecanismos a disposición de las empresas a la hora de seleccionar mercados exteriores y penetrar en ellos; abarca desde las actividades de exportación, las operaciones de inversión directa, los acuerdos contractuales en el exterior, siguiendo con las alianzas estratégicas con socios extranjeros.

Con este punto de partida, el objetivo de este capítulo se dirige a analizar el impacto de los del proceso de internacionalización de las empresas en general.

1. ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO EXTERIOR

La elección del producto es el elemento central en el diseño de la estrategia de entrada en los mercados internacionales. Una empresa con un solo producto únicamente tiene que decidir si este es o no adecuado para la entrada a un cierto mercado internacional. Lo que pasa es que la mayoría de empresas disponen a menudo de más de un producto y/o línea de productos, y tienen que decidir cuál o cuáles de estos son los mejores candidatos para su expansión internacional.

El perfil de un producto para consolidarse como candidato ideal incluye, entre otras, las siguientes características:

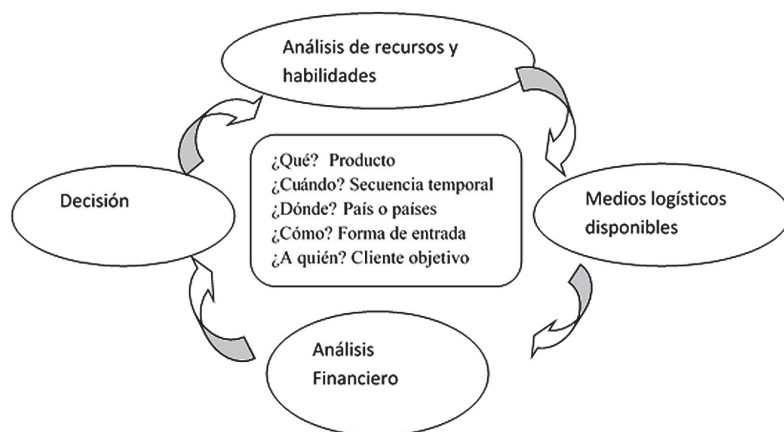
- Buena aceptación en el mercado de origen del producto, lo cual aumenta sus probabilidades de éxito internacional.
- Un alto potencial de beneficio esperado con este bien en el exterior.
- La disponibilidad, allí donde sea necesaria, de elementos productivos (materia prima, tecnología, mano de obra especializada, etc.), para atender una demanda potencialmente creciente.
- La posibilidad de comercializarlo de forma parecida a como se hace en el mercado interior, para aprovechar sinergias y la experiencia o el know how acumulado por la empresa en su mercado origen.

De hecho, el producto tiene que ofrecer ventajas que permitan una cuota competitiva en los mercados internacionales. Estas ventajas comprenderán desde el hecho de poder fijar un precio más bajo, hasta la posibilidad de incluir otros aspectos distintivos de mayor valor añadido (como, por ejemplo, una mayor calidad, un diseño más innovador, el uso de componentes tecnológicos, etc.) que permitirían diferenciar el producto de sus rivales.

En la siguiente figura se recoge de forma sintética el proceso de decisión que debería seguir la dirección de la empresa respecto un plan de entrada en los mercados internacionales, recogiendo los elementos y/o criterios que se han establecido.

Es necesario identificar el o los mercados con el mayor potencial de ventas posible para la empresa. A menudo, a la hora de valorar los mercados exteriores para realizar una primera acción de entrada, se pretende identificar algún mercado con la finalidad de dirigir sus exportaciones, entendiéndose que solo podrán ser objeto de valoración para la realización de inversiones directas aquellos países a los que se haya exportado previamente. Esta visión un tanto estrecha puede ser ineficiente porque a menudo comporta el rechazo de aquellos países que, aunque se ofrezcan como excelentes mercados en el extranjero, implican realizar una entrada mediante un modo alternativo a la exportación.

Figura 11.1 Proceso de decisión de entrada a los mercados internacionales



Fuente: Jordi Canals (1994) con adaptaciones.

En lo referente al tamaño de un mercado, requiere una rápida valoración del potencial del mercado al que se puede dirigir el producto seleccionado. Estas estimaciones de mercado potencial deberían ser suficientemente ajustadas como para identificar los países que requieren una investigación posterior más profunda.

En definitiva, se deben escoger aquellos indicadores que mejor encajen con el perfil del consumidor del producto que se decide exportar y/o producir en los mercados exteriores.

Se debe basar en estadísticas económicas y/o sociales básicas como posibles indicadores del potencial de un mercado (PIB, renta *per cápita*, datos generales de comercio exterior del país en cuestión y de su evolución pasada y futura), patrones de uso genérico del producto en cada uno de ellos, etc. Después de esta evaluación preliminar, el siguiente paso es una estimación más refinada del potencial de mercado para el producto escogido por la empresa en un número más reducido de posibles países-objeto del que ahora ya se dispone.

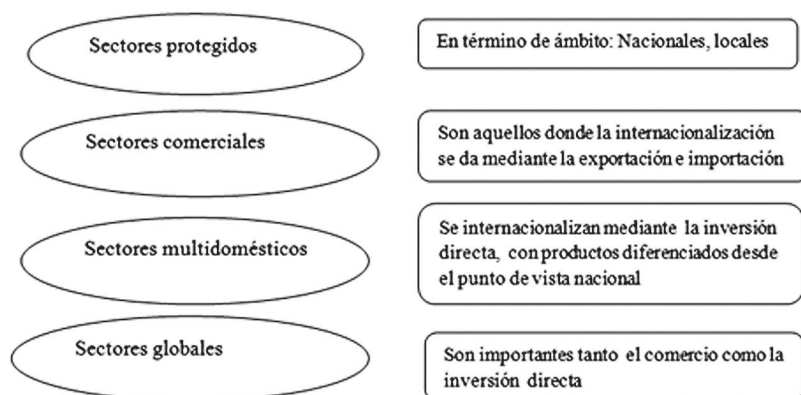
El último paso en la selección de un mercado objetivo en el exterior es estimar las ventas potenciales del producto por parte de la empresa. Las ventas potenciales

de la empresa se pueden definir como las ventas más probables del producto de una empresa en concreto, en un país determinado y durante el período de su plan estratégico internacional.

1.1 El acceso a los mercados externos

La forma de acceso a los mercados exteriores no está estandarizada ni estereotipada, por lo que cada empresa habrá de buscar su propio camino. Se entiende por forma de entrada o acceso a un mercado el apoyo, instrumento o intermediario que permite introducir un producto o una empresa en el mercado internacional al mismo nivel que los productos o empresas de la competencia. Es normal que las empresas comiencen por un sistema de comercialización exploratorio y poco costoso, con riesgos muy controlados y medidos, y que poco a poco vayan evolucionando hacia fórmulas más complejas pero más rentables.

Figura 12.1. Sectores y tipos de entrada



Existen tres formas genéricas de internacionalización: exportar, conceder licencias o realizar inversiones directas extranjeras.

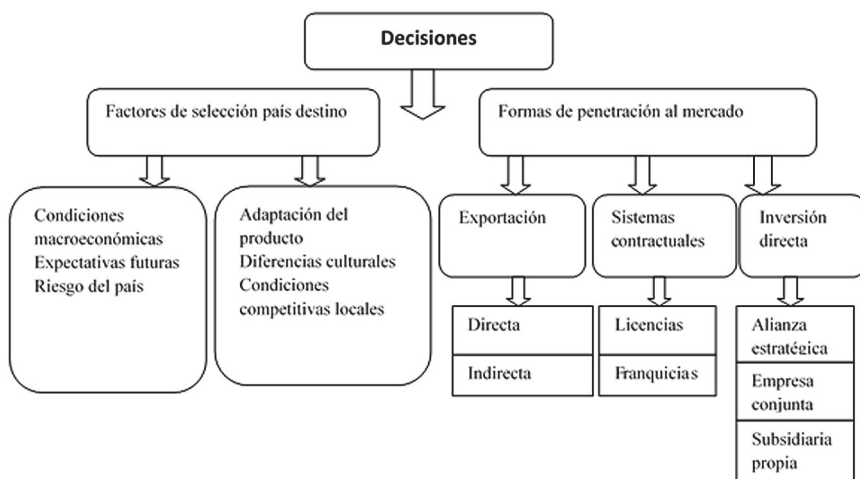
Las exportaciones pueden diferenciarse de las licencias y de la inversión directa extranjera por el *efecto de localización*; por lo tanto, la creación de valor añadido tiene efecto en el país de origen, de manera que se generan a partir de estas otras opciones en los mercados externos.

En cambio, las licencias se distinguen de la exportación y de la inversión directa extranjera por el *efecto internalización*, ya que la empresa vende a otra los derechos sobre el uso de determinados activos; mientras que en las otras alternativas dichas actividades están internalizadas y se mantienen en la empresa original.

Estas opciones generan determinadas diferencias respecto al grado de control que las empresas pueden ejercer sobre la operación externa, los recursos que debe comprometer, y el riesgo potencial de expropiación del *know how* y de la tecnología por parte de un tercero.

Esto hace referencia a la capacidad de la empresa de influir en los sistemas, métodos y decisiones relativas a las operaciones internacionales, con el fin de mejorar su posición competitiva cuando se comprometen recursos (humanos, físicos, etc.) a usos específicos, de tal manera que esos no pueden ser aplicados a usos alternativos sin incurrir en costos o pérdidas de valor. Sin embargo, esto constituye una barrera de salida y limita la flexibilidad estratégica.

Figura: 12.2 Formas genéricas de internacionalización



Fuente: Elaboración propia

Exportación

La exportación constituye mayoritariamente la fase inicial del proceso de internacionalización empresarial, y ha sido considerada tradicionalmente como el primer paso en el proceso de internacionalización, así como la plataforma más habitual para la expansión internacional futura de la empresa. La exportación permite un acceso rápido a los mercados exteriores con un reducido compromiso de recursos. La inversión directa en el exterior, o inversiones extranjeras directas, suponen un mayor compromiso de recursos y un mayor nivel de riesgo. Así, la exportación es la alternativa de internacionalización prioritaria donde la limitación de recursos y experiencia constituyen la nota dominante.

Esta es la forma de internacionalización más común de la empresa y requiere de una inversión comparativamente baja al relacionarla con las otras modalidades de salida al exterior. Las opciones de una empresa para exportar, ya sean productos y/o servicios, van de la exportación indirecta a la directa.

Exportación indirecta o pasiva: Es la forma más simple de internacionalización de la empresa, ya que se realiza en forma indirecta, es decir, por intermedio de una tercera empresa, que es en realidad la que está exportando. No obstante, el hecho de que parte o incluso toda la producción vaya al exterior, implica que también esta empresa productora se está internacionalizando.

Exportación indirecta: sin inversión significativa por parte de la empresa, pero sin controlar la comercialización del producto.

- **Importador extranjero:** en este caso, la situación se asemeja a una venta en el mercado doméstico, ya que el importador adquiere la propiedad de la mercancía y realiza todos los trámites para la exportación.
- **Exportador local:** es el mismo caso anterior, pero con la diferencia de tratarse de una empresa de la misma nacionalidad.
- **Agente local:** por lo general, los agentes no adquieren la propiedad de la mercancía, realizan los trámites de exportación por cuenta del vendedor, y la venta de los productos asesorando respecto a precios y condiciones de venta.

Obtienen su retribución mediante el cobro de una comisión sobre el volumen de operaciones.

- **Compañía de gestión de exportaciones o *trading companies*:** son empresas especializadas en el comercio internacional, que normalmente compran en firme el producto para revenderlo después en un país diferente. Estas compañías pueden ser de carácter general o bien estar especializadas en ciertos productos y/o mercados.

Exportación directa. Esta modalidad es más compleja que la anterior, ya que la propia empresa se encarga de la gestión de exportación en su totalidad, tanto en el país de origen como de destino, por lo que ella asume toda la responsabilidad. Puede revestir diversas formas, de acuerdo a la realidad de cada empresa exportadora en su relación con sus mercados de destino. En la exportación directa, la empresa controla la exportación de la mercancía, aunque en el proceso participen intermediarios independientes.

Agentes extranjeros: al igual que los agentes nacionales, se limitan a vender la mercancía por cuenta del exportador, que realizará el proceso de exportación. Puede tener la exclusividad de un producto o marca. La retribución del agente será una comisión.

Corredores o *brokers*: a diferencia del agente, no hay una relación continuada, sino que se limita a poner en contacto comprador y vendedor para cada operación, percibiendo una comisión.

Distribuidores extranjeros *merchants*: es un intermediario extranjero que adquiere en firme la mercancía con objeto de hacerla llegar a los mayoristas, minoristas o consumidores locales. Este tipo de intermediario obtiene su retribución a través del margen. Dependiendo de las relaciones de poder entre exportador y distribuidor, se podrán o no establecer acuerdos respecto al precio de venta final, publicidad, promociones, etc.

Exportación canguro (*piggy-back*): consiste en utilizar la red de distribución de otra empresa que exporta al mercado en cuestión, a cambio de una comisión o bien de un margen como si fuera un distribuidor independiente. Se puede realizar la exportación bajo marca del fabricante o del exportador. La ventaja fundamental de esta figura para el exportador es disponer de una red de distribución que le sería muy difícil alcanzar con sus propios medios. Se usa cuando los productos son similares, o con productos complementarios. Es adecuado para empresas que no quieren realizar grandes inversiones en la creación de redes comerciales.

No tiene control sobre el marketing internacional.

La empresa canalizadora puede utilizar:

- Su propia marca.
- La marca de la empresa suministradora.
- Una marca distinta.

Consorcio de exportadores: para evitar los inconvenientes del tamaño insuficiente de las empresas para realizar las actividades exportadoras, se establece una organización cooperativa entre un conjunto de ellas para llevar a cabo estas actividades de fijación de precios de exportación, distribución física, selección de agentes/distribuidores en mercados exteriores, obtención de informes de solvencia y cobro de deudas. Por lo general, suelen recibir apoyos gubernamentales para su constitución y gestión. Se constituyen por empresas domésticas competidoras o complementarias que cooperan para realizar exportación común con el objeto de obtener economías de escala.

Departamento o división de exportaciones: la empresa exportadora, consciente de la importancia del mercado exterior, constituye una unidad organizativa para la obtención de los pedidos y su despacho posterior. Es una unidad propia de empresas de un cierto tamaño, aunque se trate de un departamento por lo general reducido.

Punto de partida de la exportación

El punto de partida de la exportación, como de cualquier reflexión de mercado, debe radicar en el cliente. La exportación va a suponer la construcción de un puente que le permita acercar su oferta a aquellos clientes que pueda atender y satisfacer de forma adecuada. A los diferentes modos de acercamiento a la oferta se denomina *vías de mercado*. Por lo tanto, será necesario disponer de un sistema que permita conocer cuál de las vías es la más conveniente, y orientar los primeros pasos de exportación.

Cuadro: 12.1 Las diferentes vías de mercado

	Características	Tipo de acción
Mercado objetivo	1. Posibilidad de permanencia 2. Posibilidad de utilización de canales de venta existentes	1. Elección de país 2. Decidir forma de operar 3. Cuide de las oportunidades circunstanciales (en colaboración)
Cliente con el que se quiere trabajar	1. Facilidad de operatividad 2. Posibilidad de compartir tecnología 3. Relaciones especiales 4. Necesidades de contacto e interacción 5. Valor de la operación 6. Número de clientes potenciales 7. Localización geográfica 8. Posibilidad de cierre del negocio en corto tiempo	1. Plan de mercadeo y acción permanente 2. Cuidar el proceso de oferta y negociación 3. Cuidar las comunicaciones en la fase de oferta y cierre 4. Establezca relaciones fuertes, estables y continuas, aun antes de establecer el compromiso 5. Cuidar la dispersión geográfica; invierta en localizar y conocer bien el cliente. 6. Cuidado con los competidores antes del cierre de las operaciones y después
Logística	Determine los aspectos logísticos, acopio y entrega	Resuelva previamente la logística y la operatividad. Cierre con cuidado la operatividad, no olvide el cobro en la misma operación

2. SISTEMAS CONTRACTUALES CON EL EXTERIOR

Consiste en la cesión de determinados derechos a otra empresa que se encuentra ubicada en un tercer país. Así, queda el beneficiario obligado a las propias condiciones del contrato y a cubrir los estipendios en la forma y monto acordados.

2.1 Licencias al exterior

Es un acuerdo que permite que una empresa extranjera compre el derecho de fabricar y o vender los productos de una empresa en un país anfitrión y/o, según las condiciones establecidas, en la respectiva licencia. Este sistema permite que una compañía que posee su propia tecnología o *know how* venda sus conocimientos a otra. Por lo general, los contratos tienen límites de tiempo, aunque los plazos se pueden extender una vez transcurrido el período inicial. Al conceder la licencia, se deben pagar una prima (cuota inicial) y unas regalías por cada unidad que se produce y vende. Algunas veces se incluye asesoría y capacitación.

Las marcas representan, en la mayoría de los casos, el objetivo de la licencia (Schlender, 1995):

- La producción, por ejemplo: Coca-Cola, Disney, Discovery Channel.
- Licencias de tecnología, por ejemplo: Laboratorios Bell de AT&T, construcción de transistores, Texas Instruments a Sony; Alimentos Lady Borden, licencia para la fabricación de helados a Meiji Milk del Japón.
- Explotación de marca Apple lanzó su asistente personal digital Newton y lo licenció a Sharp. Matsushita.
- Explotación de marca y *know how*, Holiday Inc., McDonalds.

La licencia ofrece a la empresa internacional la oportunidad de ingreso inmediato al mercado con un producto o proceso probado. Por lo tanto, reduce las posibilidades de fracaso, de forma que se disminuyen los gastos de inversión y desarrollo.

Así mismo, permite la entrada a un mercado cerrado, ya sea de importación o de inversiones directas.

Las licencias presentan algunos problemas:

- a) Es una forma de participación muy limitada.
- b) Si se trata de tecnología y el licenciado no conoce bien el campo, puede degenerar la licencia y reportar pérdidas.
- c) Si el licenciado tiene amplio conocimiento de la tecnología licenciada, puede existir el problema de que se convierta en competidor una vez que asimile el conocimiento, y lo adecúe o mejore. Esto sucede cuando se realizan acuerdos de compraventa más que estratégicos; en estos últimos se deben comprometer ambas compañías a compartir riesgos y beneficios para fines estratégicos mutuos, evitando así que la compañía que obtiene el permiso se convierta en un competidor futuro.
- d) Las funciones de marketing las asume el concesionario. En consecuencia, el cesionista adquiere suficiente experiencia de marketing internacional para operaciones futuras.

Los acuerdos de licencia permiten obtener una información de primera mano sobre las posibilidades y niveles de aceptación que un determinado producto puede tener en un concreto mercado extranjero, sin necesidad de comprometer prácticamente recursos en la operación. Esta forma de internacionalización es a veces recomendable para las pymes, normalmente con escasos recursos y precarios o nulos conocimientos de los mercados exteriores, para comenzar una aproximación a dichos mercados. Si la respuesta resulta satisfactoria, pueden plantearse posteriormente otras formas de internacionalización que impliquen mayor compromiso. En tal sentido, los acuerdos de licencia pueden ser utilizados como antesala de un posterior proceso de exportación, o incluso como alternativa a dicho proceso.

2.2 Franquicias al exterior

Es el derecho que se entrega a una empresa ubicada en un tercer país con la finalidad de que esta inicie determinadas actividades, como la producción, distribución o venta, pero en donde el franquiciador es responsable de la marca u otros aspectos estratégicos de los productos o procesos franquiciados. Este derecho faculta y obliga al franquiciado individual, a cambio de una contraprestación económica directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o servicios, *know how**, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos, y otros derechos de propiedad industrial y/o intelectual del franquiciador, apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y técnica, dentro del marco y por la duración de un contrato de franquicia escrito, pactado entre las partes a tal efecto ⁵⁰.

Cuadro 12.2 Ventajas y desventajas de las franquicias

<u>Ventajas</u>	<u>Inconvenientes</u>
▪ Aumentar los ingresos obtenidos por la venta de productos con altos gastos en I+D ▪ Crear una situación de mercado en casos en que la exportación no sea posible ▪ Proteger las patentes ▪ Posibilitar la explotación rápida de nuevas ideas ▪ Obtener un tipo de rendimiento sobre la inversión relativamente elevado ▪ Costes de negociación relativamente bajos (en	▪ Peligro de promocionar a un competidor ▪ Limitación de los ingresos (especialmente notable en productos innovadores) ▪ Las limitaciones de otros órdenes (duración, etc.) ▪ Posible falta de control sobre la calidad del producto licenciado (con posible daño de imagen) ▪ Necesidad de puntualizar la multitud de aspectos incluidos en el contrato

El contrato de franquicia debe incluir: cesión de derechos, uso de nombre, marca comercial y logotipo, transmisión de técnicas *know how*, el precio capacitación y asistencia, duración del contrato, dimensión de los puntos de venta y capacidad de crecimiento.

Franquicia industrial

También llamada de producción. Aquí se le otorga al franquiciado el derecho de fabricar y distribuir productos de acuerdo a las indicaciones del franquiciante y bajo su misma marca. Una de las empresas más representativas en este tipo de franquicias es la de Coca-Cola, donde se clonan los procesos productivos; es decir,

⁵⁰ Colombia se inició de sistema 1985 Franquicias Internacionales Franquicias Nacionales 1993 Desarrollo con la apertura Decisión 486 de la CAN 2004 Normalización.

se instalan fábricas donde se van a usar los insumos y aplicar las fórmulas secretas para la obtención de la clásica bebida, su embotellado y distribución en un territorio específico. Es usual que cuando exista una franquicia industrial se le sume una distributiva. En otras palabras, si tenemos la fábrica de ropa, creamos un concepto de tienda para la distribución de las prendas, o sea se integran de forma vertical la producción y un canal de venta. Un ejemplo es la marca Benetton.

Franquicia de distribución

Aquí el franquiciante provee insumos o productos que vende el franquiciado, ya sea porque los produce, importa o distribuye. Aquí vemos que existe lo que llamamos una integración vertical. Es el típico caso de productos de salud, productos de belleza, etc.

Franquicia de servicios

En este tipo de franquicia no hay productos. Existe una prestación de servicios a los consumidores. Ejemplos: hotelería, estética, idiomas, peluquería, asesoría, etc.

Franquicia maestra

Denominada también *master*. Se da cuando la franquicia inicia un proceso de expansión. Cuando las empresas empiezan a exportar sus conceptos, otorgando sus franquicias a un solo inversionista que abarca usualmente un país específico, un grupo de países o continentes. A este inversionista se le llama *franquiciado maestro*, que tendrá algunas obligaciones, como abrir unidades propias en un principio, pero luego tendrá la posibilidad de subfranquiciar el territorio a inversionistas locales, actuando a su vez como franquiciante en su territorio asignado. La dimensión de un negocio maestro es mucho mayor a la de una franquicia individual, tanto en la inversión como en la organización necesaria para el manejo y control total de la operación. Pero, también, los créditos económicos serán mucho mayores, ya que se va a compartir el fruto del éxito del territorio asignado. Un ejemplo claro de franquicia maestra es el de KFC o Pizza Hut.

Franquicia individual

En contrapartida con la franquicia maestra antes mencionada, esta se trata de un solo punto, unidad, franquiciada o tienda. Aquí se deberá otorgar un pequeño territorio en carácter de exclusividad, con la finalidad de garantizar que el franquiciante no abra otros puntos, propios o franquiciados, compitiendo y canibalizando la oferta; dicho de otra manera, creando una mayor competencia entre franquiciados, lo que restaría ganancias a todos.

Multifranquicia

En este tipo de franquicia, el franquiciado dirige más de un punto de una sola marca.

2.3 Contratos de manufactura

En estos contratos se da la situación inversa a la licencia, pues la empresa internacional subcontrata a una local para que fabrique sus productos con la marca de la primera. La calidad es vital debido al poco control que la empresa contratante tiene sobre el proceso productivo. En ocasiones, se usa para probar el potencial del mercado. También son llamados contratos de maquila o de subcontratación.

Estos contratos funcionan a la inversa de una licencia. En este caso, la empresa internacional contrata a una local para que fabrique sus productos entregándole las especificaciones técnicas y de calidad. Aquí, el control de calidad se vuelve fundamental para controlar el prestigio de marca. Esto le permite a una empresa internacional probar y penetrar un mercado externo, evaluando por etapas la posibilidad de invertir posteriormente en el mercado local.

Cabe mencionar que muchas veces las empresas buscan subcontratar a otras en un país donde el proceso de fabricación es más rentable, dado que esto reduce los costos, como es el caso de la mano de obra barata.

Los contratos de manufacturas, también llamados maquilas o de subcontratación, son acuerdos en los cuales encontramos un contratante o proveedor y un maquilador o manufacturador. Estas partes pueden ser personas naturales o jurídicas,

y en sus respectivos casos extranjeros y locales. Generalmente son empresas ensambladoras que se dedican a la transformación de materias primas en productos finales para que estos, posteriormente, sean reexportados a su país de origen; o puede ser el caso de exportarlos a un tercer país, claro este debe ser escogido por las partes y debe estar el contrato inicial. Muchos autores describen las maquilas como:

Centros de trabajo cuya actividad se concentra en el ensamblaje, transformación y/o reparación de componentes destinados a la exportación, como condición necesaria y suficiente para su operación; gozan de un régimen fiscal de excepción lo cual les permite importar insumos sin pagar aranceles y exportar pagando solamente un arancel que fue agregado. Otro rasgo clave es que operan bajo el concepto de ‘aprovechar las ventajas competitivas’ que es este caso es la mano de obra barata de los países mayoritariamente femenina.

En países asiáticos, como Bangladesh, India, China, o bien en México y Guatemala, las mujeres son el 85% de la mano de obra en las zonas francas orientadas a la exportación. Estas están empleadas en los sectores textiles, de plástico, farmacéuticos, electrónica e informática.

Se puede decir que las maquilas o contratos de manufacturas también son las zonas de procesamiento para las exportaciones, de propiedad local o extranjera. Estas empresas maquiladoras contribuyen a la elaboración y exportación de productos, se ubican en las zonas francas o zonas procesadoras de exportación en donde se benefician los países receptores del producto terminado. Promueven el desarrollo de las regiones en donde se instalan, ya que una de sus ideas es aprovechar las condiciones de la región en donde se ubican.

Contratos de fabricación en el exterior

Es el acuerdo plasmado en un contrato en donde determinada empresa entrega el derecho a fabricar y vender en un tercer país sus propios productos (o partes o piezas de ellos) a otra (subcontratación), ubicada en ese país. Así, esta última queda sujeta a las condiciones y obligaciones expuestas en el respectivo contrato de fabricación. Ejemplos: la forma como operan Coca-Cola y Budweiser.

Cuadro 12.3 Ventajas y desventajas de fabricación en el exterior

Ventajas	Inconvenientes
Si es un mercado de gran riesgo, no se realiza inversión en activos fijos Promocionarse como fabricante localmente En algunos casos única vía posible de entrada	Control de calidad Riesgo de suministrar información y tecnología a futuro competidor Poco control

2.4 Empresa conjunta o *joint venture*

Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Un *joint venture* no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. Pero, además de compartir recursos, en un *joint venture* también se comparten esfuerzos, responsabilidades y el riesgo de emprender un negocio, actividad o proyecto que supera las posibilidades individuales (razón por la cual también suele ser conocido como contrato de riesgo compartido, donde dos o más empresas se unen para formar una nueva, en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo).

A través de un *joint venture* las empresas implicadas podrían tener como objetivo la creación de un nuevo negocio, el desarrollo de un nuevo producto, la prestación de un servicio, el incursionar en un mercado extranjero, etc. Para la consecución del objetivo común, dos o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole a ese negocio común. La aportación puede consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos, o, lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple *know how* (saber cómo).

Una de las principales características del *joint venture* es que las empresas implicadas no necesariamente renuncian a su identidad como personas naturales o jurídicas, sino que mantienen su independencia. En otras palabras, realizan un negocio, actividad o proyecto juntas, pero sin necesidad de modificar sus identidades como empresas, tal como sucedería, por ejemplo, en una fusión o en una absorción.

Se diferencia de una alianza estratégica común en donde las empresas podrían asociarse por diversos motivos; en un *joint venture* también se busca el beneficio económico de ambas partes, pero a través de la búsqueda de un objetivo en común. Los casos más comunes se dan entre empresas de diferentes nacionalidades, en donde una de ellas busca ingresar al mercado donde se encuentra ubicada la otra y, para lograrlo, necesita superar grandes barreras comerciales, realizar una gran inversión, y acceder al conocimiento (*know how*) del mercado.

Existe *joint venture* contractual cuando las sociedades que los constituyen deciden asociarse sin crear una nueva persona jurídica. Cuando los integrantes deciden algún tipo de sociedad, este tipo de asociación se conoce como *joint venture* contractuales para llevar a cabo obras pública. Estas se han desarrollado en Colombia a través de las figuras del consorcio y la unión temporal legalmente reconocidos y reglamentados por la ley 80 de 1993 y la ley 223 de 1995. Para el desarrollo de contratos de exploración, explotación, y telecomunicaciones, y en general proyectos de grandes inversiones de capital y tecnología, se ha optado por los contratos de asociación y por los contratos de operación conjunta. En Colombia, los *joint ventures* societarios escogen en mayor número la figura jurídica de la sociedad anónima por las ventajas de responsabilidad frente a las obligaciones por parte de los socios.

Este tipo de asociaciones son generalmente establecidas a mediano o largo plazo, toda vez que los objetivos que buscan no son sencillos de alcanzar y requieren mucha planeación y ejecución, por lo que hacerlo a corto plazo representaría demasiados costos y difícil realización.

La diferencia entre un *joint venture* y una fusión es que en el caso del primero las empresas A y B se juntan para crear una empresa C; existen ahora tres empresas. A este fenómeno se le identifica como un *joint venture* corporativo o incorporado. En cambio, en una fusión (*merger* en inglés), la empresa A (fusionada) se fusiona con la empresa B (fusionante); y existe ahora solamente la empresa fusionada.

En una empresa conjunta, los socios suelen seguir operando sus negocios o empresas de manera independiente. La empresa conjunta supone un negocio más, esta vez con un socio, cuyos beneficios o pérdidas reportarán en la cuenta de resultados de cada uno, en función de la forma jurídica con la que se haya estructurado la propia empresa conjunta.

Se debe aclarar si el *joint venture* implica solamente la sociedad estratégica entre empresas de generación privada, o si el concepto es aplicable a empresas privadas en conjunto con organizaciones de la administración pública de orden nacional, provincial o municipal. Si esto es posible, la integración de capitales privados con inversión pública acarrea beneficios de características imponderables para los estados, especialmente cuando estas acciones conjuntas tienen lugar en el área de las ciencias y la tecnología.

Motivos para constituir un *joint venture*

Hay muchas ventajas que contribuyen a convencer a las compañías para realizar empresas conjuntas. Estas ventajas incluyen el compartir costos y riesgos de los proyectos que estarían más allá del alcance de una sola empresa. Son muy importantes las empresas conjuntas en aquellos negocios en los que hay necesidad de fuertes inversiones iniciales para comenzar un proyecto que reportará beneficios a largo plazo (como, por ejemplo, el sector petrolífero o algunas grandes obras). Para las empresas pequeñas, medianas y grandes, la empresa conjunta ofrece una oportunidad de actuar de forma conjunta para superar barreras, incluyendo barreras comerciales en un nuevo mercado, o para competir más eficientemente en el actual. Es muy habitual, por tanto, encontrar la creación de empresas conjuntas para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de un *know how* específico del país en el que se intenta entrar (para lo cual uno de los socios suele ser una empresa nacional que conozca el mercado, y el otro aquel que pretende introducir sus productos).

Cuadro 12.4 Ventajas e inconvenientes de la estrategia de inversión directa joint venture

Ventajas	Desventajas:
• Aprendizaje y acceso rápido • A veces única vía disponible para entrar en el mercado • Ventajas respecto a contratos y licencias de fabricación • A largo plazo mayores beneficios • Mayor control sobre la producción y marketing • Mayor acercamiento y conocimiento del mercado • Mayor experiencia en el marketing internacional • Es posible adaptar los productos a la demanda de los distintos mercados o dar un mejor servicio • Se puede fortalecer la capacidad competitiva de la empresa • Se comparten costos y riesgos de entrada • Pueden aprovecharse las relaciones que tiene el socio con proveedores, otras empresas, gobierno, etc.	• Mayor inversión de capital y recursos de gestión propios • Mayor riesgo • Posibilidades de discrepancias de prioridades con el socio • Problemas relacionados con el control

Ejemplos:

- La multinacional estadounidense Coca-Cola Company y la compañía italiana Illycaffé han firmado la creación de una *joint venture* enfocada al segmento *premium* del café listo para tomar.
- La empresa española Casual Brands Group (CBG), y la colombiana Procafecol han creado una *joint venture* para impulsar la expansión de las tiendas de café Juan Valdez en España y superar los 40 establecimientos en los próximos tres años.
- Corona y la empresa Eternit del Brasil celebraron una *joint venture* “Compañía Suramericana de Cerámica”. Se trata de una alianza estratégica para desarrollar conjuntamente el negocio de producción y comercialización de porcelana sanitaria, y en la que colombiana aportará el *know how* en el desarrollo y producción de esa industria. Por su parte, Eternit es el que posee

en el mercado de materiales para construcción y logística. Corona tendrá el 40 por ciento de las acciones; y Eternit Brasil, el 60 por ciento.

- Cementos Argos y Holcim realizaron una *joint venture* para establecer operaciones en República Dominicana, Haití y Panamá (Cementos Argos, 2011).

2.5 Apertura de centro de producción

Apertura de una factoría de producción que atienda el mercado en las mismas condiciones que una empresa doméstica. Es la última etapa en el proceso de internacionalización de una empresa que supone que deja de ser exportadora y pasa a ser multinacional.

Presume el máximo riesgo y compromiso con el mercado. Los costos de abandono del mercado de ahora en adelante serán altos.

Modalidades:

- 1) Ensamblaje: reduce los costos generales, y en algunos casos reduce las barreras arancelarias.
- 2) Filiales de plena propiedad gran inversión.

Para llegar a esta etapa se deben dar algunas condiciones:

- Existe un gran mercado potencial que pueda permitir recuperar, en un plazo prudencial, la inversión.
- Existen aranceles o tipos de cambio muy altos, control de divisas u otras restricciones que hacen inviable de otro modo la exportación.
- El gobierno local ofrece importantes incentivos para invertir en el país (subsidios, disminución o eliminación de impuestos por un período de tiempo, facilidad y subsidios a créditos).
- Los costos logísticos constituyen una proporción alta del precio final del producto, con lo cual se hace onerosa la exportación del producto.

- Existen recursos productivos a precios competitivos que hacen rentable para la empresa la inversión, aprovechando esas ventajas que le permiten obtener los productos con menores costos que en el país de origen.

La empresa añade actividades a las ya realizadas en las fases meramente exportadoras (ensamblaje, embalaje, producción de algunos componentes e incluso fabricación total del producto). De este modo, las actividades productivas en el extranjero se añaden a las anteriores de marketing, distribución y servicio técnicos establecidas con las filiales de venta.

Cuadro 12.5 Comparación de algunos acuerdos contractuales

Criterios	Agente	Distribuidora	Licencia	Franquicia	Joint-venture	Alianza estratégica	Filial 100%
Velocidad de entrada	Alta	Alta	Más lenta	Más lenta	Lenta	Lenta	La más lenta
Costes directos e indirectos	Bajos	Bajos	Más altos	Más altos	Altos	Altos	Los más altos
Grados de libertad	Bajos	Bajos	Contractual	Contractual	Limitados	Limitados	Total
Exposición al riesgo	Reducida	Reducida	Moderada/alta	Moderada	Moderada/alta	Moderada	Alta
Período de recuperación	Bajo	Bajo	Bajo/medio	Bajo/medio	Medio	Bajo/medio	A largo plazo
Rentabilidad a largo plazo	Moderada/baja	Moderada/baja	Baja	Alta/moderada	Alta/moderada	Alta	Alta
Competencia del mercado							
- Baja	Menos probable	Menos probable	Limitada	Presente	Menos probable	Menos probable	Presente
- Alta	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Menos probable
Capacidad expansión tras la forma de entrada	Presente	Presente	Limitada	Presente	Limitada	Limitada	Presente

Madurez del producto	Presente	Limitada	Limitada	Presente	Limitada	Limitada	Menos presente
Utilización del exceso de capacidad	Presente	Limitada	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
Lanzamiento de nuevos productos	Presente	Presente	Con precaución	Presente	Limitada	Limitada	Presente
Conseguir la cobertura del mercado	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Recibir retroalimentación	Limitado	Limitado	Muy limitado	Moderado	Moderado	Moderado	Alto
Recuperación de ingresos por medio de ventas	Mediante comisión	Mediante ventas	Mediante royalties	Suma de royalties y otros conceptos	Compartida	Compartida según acuerdo	Beneficios completos
Control por parte de la matriz sobre el modo de entrada	Limitada	Limitada	Contractual y limitada	Alta	Moderada/alta	Moderada/alta	Total

Fuente: Paliwoda, S. y Thomas, M. (1998)

3. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Se puede definir una alianza como un acuerdo entre dos o más empresas interdependientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, instauran un cierto grado de interrelación, con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

Generalmente, las alianzas se forman cuando una empresa busca socios para obtener los recursos o las capacidades que precisa y no tiene para explotar sinergias potenciales, o para compartir riesgos durante un tiempo determinado para cumplir unos objetivos específicos, o bien en forma duradera como negocios afianzados sin una disolución futura prevista.

En las alianzas estratégicas, los socios suelen aportar o compartir:

- a) Recursos financieros.
- b) Materias primas o infraestructura.
- c) Tecnología.
- d) Talento empresarial.
- e) Costes administrativos.

En una alianza, cada socio se beneficia del conocimiento del conjunto, y para que la alianza funcione correctamente todos y cada uno de ellos deberán aportar lo mejor de sí mismos, sin restricciones, aunque teniendo un especial cuidado para preservar sus auténticos secretos, aquellos que les hacen ser mejores que los demás competidores. La cooperación reduce los riesgos y los costes, maximiza los recursos disponibles, abre mercados y, por tanto, es una llave para el éxito empresarial. Las alianzas son valiosas como opciones estratégicas para el crecimiento y afianzamiento del negocio. No obstante, si se conciben o gestionan impropiaemente, pueden llegar a ser peligrosas y dañinas para las empresas participantes y sus empleados.

Las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial son: la industria productiva, que junto con otros oferentes conforma la competencia; los proveedores

y compradores con su fuerza de negociación; y la amenaza de nuevos ingresos de competidores potenciales, o productos/servicios sustitutos. Los acuerdos cooperativos se generan y desarrollan en este entorno, encontrándose una gran variedad de ellos en función del tipo de interrelación que mantienen las fuerzas mencionadas. Existiendo dos tipos básicos:

- Horizontales, también llamados *alianzas estratégicas*.
- Verticales, también llamados *redes estratégicas*.

Cuadro 14.5 Motivos por los que se desarrollan alianzas estratégicas

Motivos	Ventajas	Investigadores
Aprendizaje	* Aprendizaje de las características de un mercado * Aprendizaje de conocimiento tácito y tecnológico * Aprender a cooperar y gestionar una alianza * Aprender nuevas habilidades	Hamel (1991); Hagedoorn (1993); Gulati (1998); Lane y Lubatkin (1998); Parkhe (1998); Stuart (2000); Iyer (2002)
Acceso a recursos o capacidades	* Aumento en la base de recursos y capacidades * Desarrollo de proyectos y estrategias con los recursos y capacidades de los socios	Harrigan (1986); Kogut (1988); Hamel (1991); Inkpen y Beamish (1997); Parkhe (1998); Koka y Prescott (2002)
Aumentar poder competitivo	* Incremento del poder negociador como consecuencia del tamaño * Ganar poder de mercado * Mejora de reputación, imagen y prestigio	Pfeffer y Salancik (1978); Hagedoorn (1993); Eisenhardt y Schoonhoven. (1996); Gulati (1998); Overby (2005)
Reducción de costes/ Aumento de la eficiencia	* Economías de escala, alcance o aprendizaje * Compartir costes y riesgos de grandes inversiones	Kogut (1988); Hamel, Doz y Prahalad (1989); Cravens, Shipp y Cravens (1993); Das y Teng (1998)
Satisfacción del cliente	* Selección de socio con conocimiento relevante sobre las necesidades y deseos de los clientes * Colaboración entre proveedores y clientes	Pan (2004)

Fuente: Sánchez de Pablo y Jiménez Etévez (2010, p. 85)

Acuerdos cooperativos horizontales. Se caracterizan por la alianza entre competidores en el mercado para obtener un beneficio mutuo. En el acuerdo no participan directamente ni proveedores ni clientes. Por el hecho de estar involucrados competidores, implica que existe una problemática muy específica para su instrumentación.

Redes estratégicas. Son los acuerdos cooperativos verticales y reciben este nombre porque integran en la alianza a proveedores y/o a clientes de la cadena de producción y comercialización. En este tipo de alianzas se busca la complementariedad entre los factores que participan en el mercado, sin necesidad de que una sola empresa se integre de forma vertical para aprovechar ventajas de estos esquemas de crecimiento, sin la inversión y el riesgo que conllevan para una sola compañía.

3.1 Características esenciales

Una alianza estratégica debe reunir las siguientes características:

- Las empresas que establecen la alianza para alcanzar una serie de objetivos comunes siguen siendo independientes tras la formación de esta.
- Las empresas participantes comparten los beneficios de la alianza y controlan los resultados de las tareas asignadas.
- Las empresas participantes establecen una contribución mutua y continua en áreas estratégicas clave (tecnología, productos, comercialización, etc.).

De acuerdo con esta caracterización, y en orden a delimitar aún más el campo conceptual de las alianzas estratégicas, puede afirmarse que:

- 1) No son alianzas estratégicas las fusiones, absorciones o adquisiciones en las que una empresa asume el control de una nueva entidad, mientras las restantes pierden su independencia y no participan en el control de la nueva entidad.
- 2) No son alianzas estratégicas las relaciones entre las empresas multinacionales y sus filiales extranjeras, sino que suelen ser respuestas tácticas o reactivas de aquellas a las presiones de los gobiernos de los países receptores, o bien a algún tipo de barreras socio-culturales. Aun en el caso en que la filialización se realice a través de una empresa local como un proyecto conjunto, esto suele ser una solución de compromiso más sociolocal. Sea una empresa sólidamente establecida, el control estratégico del proyecto conjunto lo conserva normalmente la multinacional.
- 3) No son alianzas estratégicas los acuerdos para conceder licencias y franquicias, por cuanto no exigen la transferencia continua y mutua de tecnología, productos o cualificaciones de unos socios a otros.

Un paso todavía más allá en la precisión de las alianzas estratégicas es la mención de tres que caracterizan a las nuevas y más recientes alianzas, a saber:

- Las interrelaciones entre las empresas, sus proveedores y sus distribuidores dejan paso cada vez más a unas relaciones que traspasan las barreras nacionales.
- Las alianzas se producen entre empresas rivales.
- Las alianzas se producen entre empresas de diferentes sectores a los que, con una visión clásica, se considera que no tienen relación alguna entre sí.

Este tipo de alianzas tiende, por tanto, a contener tanto elementos competitivos como elementos de colaboración, y la necesidad de mantenerlos en el tiempo.

En las alianzas estratégicas las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común de largo plazo.

Criterios para clasificar una alianza como estratégica:

- Que alcance metas estratégicas.
- Que reduzca riesgos y los resultados positivos aumenten.
- Aprovechar recursos valiosos.

Las alianzas representan una parte de la *extensión* de una empresa; no se trata de algo interno o externo, sino de algo íntimamente conectado.

Factores determinantes para considerar que una relación es una alianza estratégica:

- Que exista un engranaje operativo firme entre aliados.
- Que exista un real interés en el futuro del aliado (si él gana, yo gano).
- Considerarse como un asunto estratégico; de largo plazo y con ventajas competitivas significativas.

- Que exista un compromiso y apoyo real por parte de los altos ejecutivos.
- Que exista un estilo de interacción en la administración altamente colaborativo y de coordinación.

Beneficios de las alianzas estratégicas:

- Potenciar fortalezas y compensar debilidades.
- Capacidad para crear nuevos productos.
- Reducción de costos.
- Incorporar nuevas tecnologías.
- Penetrar nuevos mercados.
- Desplazar competidores.
- Supervivencia en un mercado mundial muy competitivo.
- Generar más utilidades para reinversiones.
- Responder oportunamente a cambios en la demanda.

Ventajas:

- Sinergias, al combinar lo mejor de varias empresas.
- Operaciones más rápidas, sobre todo si se asocian grandes con pequeñas.
- Aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos.
- Transferencia de tecnología entre compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados.
- Amarrar a sus competidores en su mercado sin tener que invertir demasiado para ganar la batalla.
- Ventajas en el mercado como incrementos en ventas al adquirir mayor conocimiento de mercado, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.

- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnológicas.
- Se mantiene el capital individual de los socios en la empresa.

Desventajas:

- **Competencia.** En general, se establece que las empresas involucradas no podrán competir directamente con la alianza, aunque en la práctica esta posición estratégica puede modificarse en el futuro.

La tecnología derivada de una alianza, salvo que se proteja adecuadamente, podrá utilizarse en el futuro por uno de los socios para su beneficio o en otra alianza con uno de los principales competidores. Para salvar esta problemática, lo importante es desarrollar confianza plena entre las partes, considerando la cautela inicial.

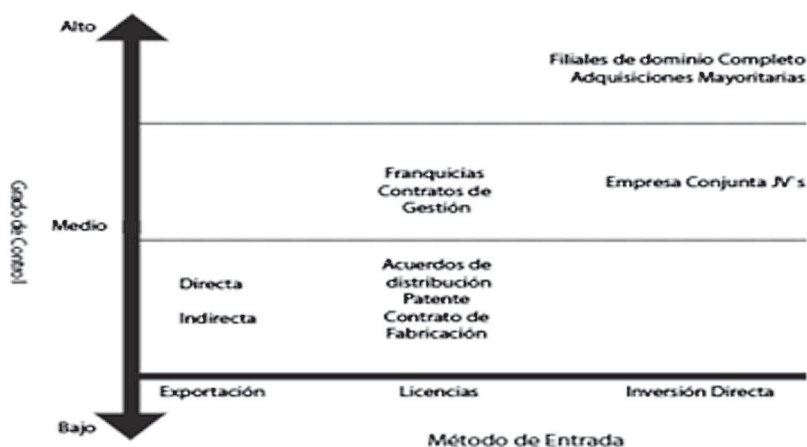
- **Riesgos insuperables.** El éxito de algunas alianzas depende de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que, si no se logra, no hay alianza.
- **Giros estratégicos.** Hay alianzas que se crean cuando dos compañías reconocen que tienen sus debilidades y habrán de complementarse con las fortalezas de la otra. Una vez superadas las debilidades el apuntalamiento de la alianza, se desvanece y puede diluirse para terminarla.
- **Efectividad en las operaciones.** Una vez diseñadas la estrategia, su éxito depende de la efectividad de los administradores encargados de la operación práctica; si se selecciona a un mal administrador, la alianza fracasará. El principal problema operacional es que los altos ejecutivos no tienen una idea clara de lo sofisticado que puede ser el proceso operacional.
- **El problema del control.** Este problema tiene un peso muy importante,

ya que muchos empresarios desean tener un control muy centralizado y personal en sus empresas, y en una alianza este poder se debe compartir. Las principales razones por las que a muchos empresarios les preocupa demasiado el problema del control están influidas por tres elementos básicos:

- Las tradiciones culturales corporativas. Un ejemplo de ello es que los japoneses son más abiertos a realizar alianzas que los estadounidenses.
- Falta de comprensión de la forma en la que se diseña y desarrolla una alianza estratégica, además de la incertidumbre sobre la confiabilidad del socio.
- Falta de conocimiento y de conciencia de las características particulares de metodologías operacionales de una corporación ampliada.

El control es más un problema de percepción, y con sistemas de administración adecuados se puede resolver; el control, a través de una coordinación plena, será altamente efectivo.

Gráfico 14.5 Modos de entrada y grado de control en el exterior

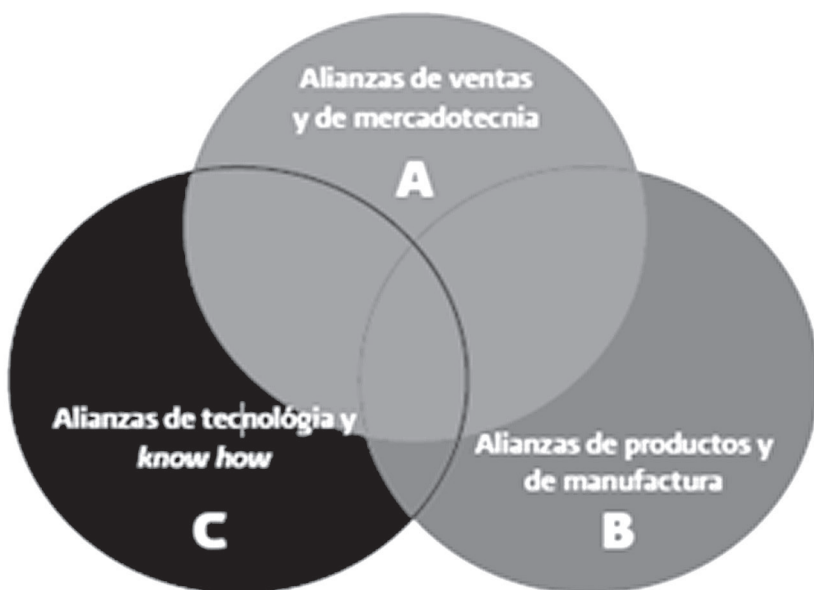


Fuente: Adaptado de Pla y León (2004, p. 66)

3.2 Clases de alianzas

Una alianza se define mejor por su propósito que por sus componentes o su estructura. En todas las alianzas existen tres patrones básicos relacionados con mercados, productos y tecnología; prácticamente todas las alianzas se derivan de una o más combinaciones de estos tres elementos, como se aprecia en la figura.

Figura 14.6 Esquemas y funciones básicas



Esquemas y funciones básicas

A.- Convenio conjunto de mercadotecnia. Alianzas de ventas que añaden valor.

B.- Alianzas producción o manufactura conjunta.

C.- Alianzas desarrollo de tecnología investigación conjunta de know how.

A/B.- Alianzas de productores-distribuidores. Alianzas de compradores proveedores, Alianzas de economía de escala, convenios de colaboración de mercadotecnia.

A/C.- Alianzas para distribuir riesgos. Alianzas relacionadas con escisiones.

B/C.- Alianza de investigación y desarrollo, comercialización, desarrollo de nuevos procesos y productos.

A/B/C.- Integradores de sistemas Franquicias de detalle.

3.3 Tipología de las alianzas estratégicas

En lo que atañe a la tipología de las alianzas estratégicas, estas pueden agruparse:

- a) Según las áreas preferentes, pueden distinguirse las siguientes:
- *Alianzas comerciales.* Persiguen la obtención de ventajas competitivas estratégicas duraderas en el campo de la comercialización y la distribución, bien a través de las economías de escala obtenidas por la integración de redes de distribución de los partícipes en las alianzas, bien por la actuación selectiva de cada uno de ellos en los mercados abarcados por la alianza. Ejemplo: One World, Star Alliance, etc.
 - *Alianzas tecnológicas.* Persiguen preferentemente la obtención de ventajas competitivas, bien compartiendo el know how existente en cada uno de los partícipes, bien compartiendo riesgos en I+D. Un ejemplo es IBM en la industria de los ordenadores personales y su acuerdo con Microsoft para el desarrollo conjunto de los sistemas operativos.
 - *Alianzas de producción.* Persiguen la obtención de ventajas competitivas, bien para el desarrollo conjunto de nuevos productos, bien a través de integraciones cliente-proveedor. Ejemplos de este tipo de alianzas pueden ser el de la alianza entre General Electric y Chrysler para el desarrollo conjunto de productos de robótica; o el de IBM con Epson para el desarrollo de impresoras.
- b) Atendiendo a la estructura de las alianzas pueden distinguirse los siguientes tipos:
- *Acuerdos contractuales o de mercado.* Cuando no existe un alto grado de interdependencia estratégica entre los futuros socios y la alianza, se limita a una actividad perfectamente definida sin trascendencia notable con otras áreas del negocio. Lo normal será que la alianza se materialice en un acuerdo contractual de mercado.
 - *Proyectos conjuntos.* Se producen cuando la existencia de ventajas competitivas diferenciales entre los partícipes en la alianza prometen un resultado de la unión de superior entidad para ambas partes.

- *Participación accionaria.* Parece claro que cuanto más se precise una alianza para asegurar la estrategia competitiva a largo plazo, mayor aportación se precisa tanto de recursos tecnológicos como de información; y cuanto mayor sean esas aportaciones, más importante resulta el control de la alianza para evitar que el socio presente se convierta en un competidor futuro.

Tipos de alianzas a nivel de negocios y corporativo

Alianzas complementarias. Están diseñadas para aprovechar las oportunidades de mercado al combinar los activos de las empresas, a fin de crear un nuevo valor. Existen dos tipos, verticales y horizontales:

- *Las alianzas verticales.* Comprenden la distribución, el proveedor y las funciones de subcontratación que se localizan en las diversas etapas de la cadena de valor. La subcontratación se utiliza para reducir costos y constituye la base de numerosas alianzas.
- *Las alianzas estratégicas horizontales.* Son aquellas que unen a empresas en la misma fase de la cadena de valor. Se trata de acuerdos de colaboración entre competidores, ya sean actuales, ya sean potenciales. Incluyen proyectos conjuntos de investigación, fabricación conjunta de componentes o de productos, entre otras actividades. Son una manera de evitar, o al menos posponer, fusiones en sectores en proceso de concentración. Generalmente se utilizan para largo plazo de la tecnología de productos o servicios, pero también se hacen para acuerdos de mercadotecnia. Ejemplos de alianzas de aerolíneas de este tipo: Star Alliance. Las empresas fundadoras de este acuerdo fueron United Airlines, Lufthansa, Air Canada, Thai Airways y Scandinavian Airlines System (SAS). Actualmente cuenta con 27 aerolíneas miembro.

Otra alianza de aerolíneas: One World. Las primeras compañías en participar fueron British Airways, American Airlines, Catha y Pacific y Qantas. Hoy, participan 12 aerolíneas en condición de miembro, entre ellas la chilena LAN. Las aerolíneas que crearon esta alianza fueron Aeroméxico, Air France, Delta y Korean Air. En esta alianza hay 13 aerolíneas miembro.

También lo son la colaboración entre Renault y Nissan, o aquella entre Sony y Ericsson para competir en aparatos de telefonía móvil.

- *Las alianzas estratégicas verticales.* Son aquellas que unen a empresas en fases sucesivas de la cadena de valor. Se trata de acuerdos de colaboración entre proveedores y clientes. Por ejemplo, en el sector de automoción, los fabricantes de componentes colaboran estrechamente con los fabricantes de automóviles para el desarrollo de productos. Los acuerdos de servicios logísticos que requieren gran adaptación al cliente por parte del operador logístico o el desarrollo de software altamente adaptado al cliente son otros ejemplos de AE verticales.

Según la naturaleza de los recursos aportados

Alianzas estratégicas de masa crítica y alianzas estratégicas complementarias:

- *Alianzas estratégicas de masa crítica.* Las empresas participantes aportan recursos de naturaleza similar, lo que les permite alcanzar una escala suficiente para hacer rentables determinadas actividades. Ejemplo: Covisint –la red de intercambio de comercio electrónico de productos y componentes automotrices concebida por General Motors, Ford y Daimler-Chrysler, y a la que posteriormente se unió Renault/Nissan– es una alianza estratégica de masa crítica. El propósito de Covisint es permitir a los fabricantes de equipos originales y a los proveedores reducir costes en sus respectivas cadenas de suministro y conseguir mayores niveles de eficacia en sus operaciones comerciales. Los socios de Covisint se unen para alcanzar un tamaño suficiente como para que la actividad común tenga sentido. Ford y General Motors ya habían creado su propio mercado de intercambio.

A pesar de haber invertido tiempo y dinero en su desarrollo, fueron conscientes de que la creación de múltiples mercados de intercambio supondría que sus proveedores eligiesen uno de ellos o duplicasen sus procesos. Covisint pretende establecer un estándar común para el

intercambio online en el sector de automoción, y esto excede las fronteras de una sola empresa. Firmaron un acuerdo con Commerce One por el que los conocidos fabricantes se quedarán con un 14% (1.260 millones de dólares) del capital del proveedor de tecnología B2B. A cambio de esta participación, la compañía californiana se convertirá en uno de los socios tecnológicos clave del mercado online y se llevará comisiones por consultoría, servicios y un porcentaje de los ingresos de Covisint, que espera realizar transacciones anuales entre fabricantes y proveedores por valor de 300.000 millones de dólares.

- *Alianzas estratégicas complementarias.* Las empresas participantes aportan recursos de naturaleza distinta, lo que les permite acceder a recursos de los que carecen. Toysrus.com y Amazon.com se asociaron para facilitar a sus clientes una oferta superior en la compra online de juguetes.

La amplia selección de Toysrus.com de los juguetes más de moda, sus grandes oportunidades y ofertas exclusivas, combinadas con la superior tienda online de Amazon.com, sus envíos y entregas puntuales y su famoso servicio al cliente, permiten a este obtener lo mejor de ambos mundos. Esta AE surgió frente a la necesidad de acceder con rapidez a unos activos estratégicos cuyo desarrollo interno habría sido lento. De hecho, cada una de estas empresas había intentado por su cuenta tener su propia tienda de juguetes. En plena campaña navideña, Toysrus.com tuvo problemas de distribución y muchos clientes no recibieron sus pedidos a tiempo. Por su parte, al finalizar la campaña, Amazon.com se encontró con un stock de juguetes difíciles de vender. La causa: su falta de pericia en la compra de juguetes. La asociación de estas empresas responde, pues, a la necesidad de actuar con rapidez para evitar caer de nuevo en el mismo error del pasado.

Cuadro 12. Clasificación de alianzas estratégicas

		Creación de una nueva entidad	
		Sí	No
Hay relación de propiedad	Sí	○ Joint ventures ○ Consorcios de exportación ○ Cooperativas de comercio exterior	○ Participaciones minoritarias ○ Intercambio de acciones
	No	○ Proyectos con el soporte de gobierno o instituciones internacionales	○ Consorcios ○ Asociaciones de I+D ○ Licencias ○ Licencias cruzadas ○ Franquicias de montaje de negocio ○ Distribución cruzada ○ Acuerdos mixtos ○ Contratos de manufactura ○ Contratos de administración

Fuente: Jordi Canals (1994)

Según el propósito de los socios:

Alianzas estratégicas de explotación y alianzas estratégicas de exploración.

- *Alianzas estratégicas de explotación.* Los socios pretenden mejorar resultados específicos. Suponen el aumento de la productividad de los activos empleados a través de la mejora de capacidades o tecnologías ya poseídas, así como la estandarización y la reducción de costes a través de la mejor explotación de las capacidades propias. Ejemplos de este tipo de alianzas estratégicas son las redes establecidas entre las aerolíneas, por las que comparten códigos de vuelos y otros servicios; o las redes en los sectores de servicios profesionales, por las que se refieren los clientes de unos a otros. Los beneficios se pueden producir en el corto plazo y son relativamente seguros.

En mercados estables, concentrarse en explotar mejor las propias capacidades puede llevar a una mejora de la posición competitiva en ese mercado, mientras que en mercados muy dinámicos puede resultar muy perjudicial si las empresas se centran en mejorar unas capacidades que fácilmente pueden quedar obsoletas.

- *Alianzas estratégicas de exploración.* Los socios pretenden aprender y/o buscar oportunidades en nuevas áreas. Suponen innovación, la adquisición de capacidades nuevas, la entrada en nuevos negocios: en definitiva, la exploración de nuevas oportunidades. Ejemplos de este tipo de alianzas estratégicas son todas aquellas con intención de aprender. Los beneficios se producen en el medio/largo plazo y pueden ser muy variables.

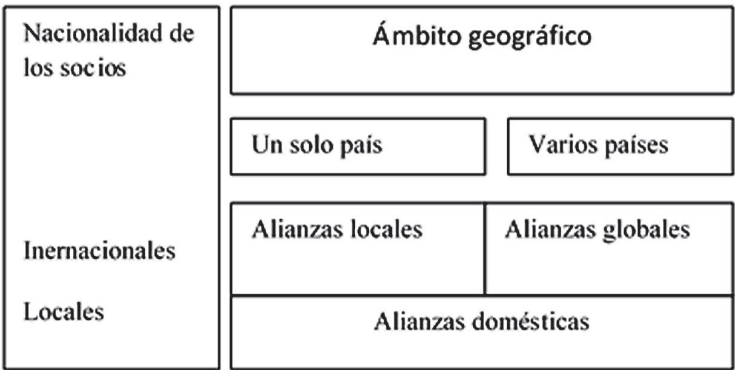
Estas clasificaciones responden a distintos criterios. Sin embargo, las dimensiones que subyacen a dichos criterios están relacionadas entre sí, de manera que la mayoría de las alianzas estratégicas se pueden agrupar en alianzas estratégicas horizontales –de masa crítica– de explotación, o alianzas estratégicas verticales –complementarias– de exploración. Obviamente, caben excepciones.

3.4 Tipos de alianzas para la internacionalización

Las alianzas para la internacionalización parten de dos dimensiones: el ámbito geográfico de las operaciones (alianzas para un país vs. alianzas para varios países) y la nacionalidad de los socios (socios nacionales vs. socios internacionales). De este modo, identificamos tres tipos de alianza:

- Alianzas locales: se trata de acuerdos con socios extranjeros. Se realizan con socios establecidos en países donde existen factores que dificultan la entrada de las empresas, normalmente países en vías de desarrollo.

Figura 14.6 Tipología de alianzas para la internacionalización



Fuente: García-Canal; López; Rialp y Valdés (1998)

- **Alianzas globales:** se trata de acuerdos con socios extranjeros para coordinar la actuación en varios países. Las alianzas globales, por el contrario, son un fenómeno reciente, relacionado con la globalización de los mercados, que permiten coordinar con un socio la competencia en los mercados internacionales. El creciente auge de las alianzas globales durante los últimos años tiene su razón de ser en el fenómeno de la globalización. En efecto, tal como se acaba de señalar, la globalización supuso una exigencia para las empresas de tener presencia en todos los mercados relevantes, una estructura de costes homologable a la de sus principales competidores internacionalizados y/o tecnologías y capacidades de GCG, diseño de vanguardia, que les permitiera diferenciar sus productos (véase gráfico 1). Todo ello, en definitiva, era una exigencia para acceder a recursos y capacidades externos de los que las empresas carecían y que se volvían necesarios para mantener su competitividad.
- **Alianzas domésticas:** acuerdos de cooperación con socios del mismo país para facilitar la internacionalización de todos ellos. Las domésticas son utilizadas por empresas —preferentemente pequeñas y medianas en las primeras etapas de su proceso de internacionalización— para reducir los riesgos inherentes a este proceso. Los consorcios de exportación constituyen el ejemplo de alianza doméstica. En este contexto, las alianzas locales convencionales, orientadas a acceder a recursos válidos para un país —como redes de distribución o el conocimiento de la idiosincrasia local—, no permitían a las empresas hacer frente a los retos de la globalización, pues se requería contar con socios que abrieran simultáneamente las puertas de varios mercados y/o permitieran el acceso a recursos (como tecnología o formas más eficientes de producción) susceptibles de ser utilizados a escala mundial. Por esta razón, comienzan a ser frecuentes alianzas entre empresas de países desarrollados con recursos complementarios que se abren conjuntamente sus mercados y/o comparten sus tecnologías. Ejemplos de este tipo fueron las alianzas entre Rover y Honda o la firmada entre el Banco Santander y el Royal Bank of Scotland

3.5 Modelo para la gestión de las alianzas globales de una empresa multinacional

Tomando como base la conocida matriz de Ansoff (1965), que identificaba las opciones estratégicas del crecimiento de una empresa a partir de los vectores de crecimiento “desa-rrollo del producto” y “desarrollo del mercado”, se plantean dos dimensiones en las que se analiza, por un lado, la necesidad de socios para generar nuevos productos o tecnologías para un mercado global; y, por otro lado, la necesidad de socios para aumentar el ámbito geográfico de la empresa. Teniendo en cuenta estas dos dimensiones, se pueden distinguir cuatro estrategias de cooperación que una empresa puede mantener y que vienen recogidos en el gráfico.

Cuadro 14.6 Tipos de alianzas globales según los objetivos perseguidos

		¿Se necesitan socios para cubrir el mercado global?	
		SÍ	NO
¿Se necesitan socios para desarrollo de producto?	SÍ	Alcanzar masa crítica o desarrollar nueva categoría de producto	Actualización tecnológica
	NO	Completar red de distribu- ción	Mejora de la eficiencia productiva y aumento de la flexibilidad

Fuente: García Canal1 y Noya (2009, p. 72)

1) Primera estrategia: la empresa no necesita socios ni para cubrir el mercado global ni para desarrollar sus productos.

Posición ventajosa para una empresa para afrontar los retos de la globalización. En esta situación tienen sentido las alianzas globales, en el logro de sinergias provenientes de la colaboración, por el hecho de que la empresa puede concentrarse en las competencias que constituyen la base de su ventaja competi- tiva y subcontratar todas aquellas tareas no básicas que puedan ser realizadas más eficiente-mente por una empresa especializada. La empresa puede apro- vechar división internacional del tra-bajo, resultándole más fácil identificar proveedores disponibles a nivel internacional. Este tipo de acuerdos permite a las empresas alcanzar flexibilidad y acortar el tiempo de desarrollo de nuevos

productos o procesos. Este tipo de alianzas son muy frecuentes en la industria del automóvil y microelectrónica.

2) Segunda estrategia: la empresa no necesita socios para desarrollar sus productos, pero sí para entrar al mercado.

Este tipo de acuerdos permite a las empresas acceder a nuevos mercados rápidamente aprovechando redes de distribución existentes, con mucha flexibilidad y muy poca inversión. La clave de este tipo de acuerdos radica en la complementariedad de la implantación de los socios y en el principio de la reciprocidad. La complementariedad es imprescindible para evitar las fricciones que podrían surgir entre los socios en caso de llegar a algún tipo de conflicto de intereses en algún mercado. La reciprocidad se basa en que los socios saben que el trato que den a los otros a la hora de comercializar sus productos y servicios es el que pueden esperar como contrapartida. Por tanto, evitar los conflictos de intereses resulta crítico en la gestión de este tipo de alianzas (García Canal et al., 2002). Un ejemplo claro de este tipo de alianzas lo constituyen las alianzas de aerolíneas cuya finalidad es completar la cobertura de mercado de las empresas aliadas y ofrecer más servicios a sus clientes, como Star Alliance, en la cual participa Avianca. La finalidad de esta alianza es, pues, ofrecer a los clientes de cualquiera de las aerolíneas miembro: un mayor número de destinos, mejores servicios –tales como el acceso a un mayor número de salas VIP o la posibilidad de realizar una única facturación en aquellos viajes que impliquen volar con varias compañías de la alianza–, así como beneficios exclusivos para viajeros frecuentes. De este modo, gracias a participar en esta alianza cada compañía puede beneficiarse de una infraestructura internacional mucho mayor de la que podría alcanzar con sus propios recursos

3) Tercera estrategia: la empresa necesita socios para desarrollar sus productos, pero no para hacerlos llegar a todos los mercados.

Hoy en día, dado el dinamismo tecnológico, los costos de desarrollo de ciertos proyectos de innovación se vuelven costosos para ser afrontados por una única empresa, y el aliarse con otras para llevarlos a cabo les permite, por un lado, aprovechar sinergias y alcanzar economías de escala; y, por otro lado,

reducir tanto riesgos como acortar el tiempo de desarrollo del proyecto. Las alianzas de este tipo cubren un amplio espectro de proyectos que van desde las licencias de tecnología, hasta la participación activa en su generación. El elemento común a todas ellas es el de contribuir al desarrollo de un estándar tecnológico. La creación de alianzas en investigación y desarrollo resultan una forma organizativa muy atractiva ante entornos competitivos caracterizados por rápidos cambios tecnológicos y una dispersión geográfica de las fuentes de *know how* (Teece, 1992).

4) Cuarta estrategia: de cooperación. La empresa necesita socios tanto para desarrollar sus productos como para hacerlos llegar a todos los mercados.

Las empresas que siguen esta estrategia no solo pueden utilizarla con propósitos defensivos (hacer frente a otros competidores con mejor dotación de recursos), sino también ofensivos (crear una nueva categoría de productos). Las alianzas de corte defensivo suelen surgir como consecuencia de la pérdida de competitividad de una empresa frente a competidores de mayor tamaño. Este gap de competitividad lleva a la empresa a combinar sus recursos con los de otras en una situación similar, buscando una masa crítica con la que hacer frente a sus principales competidores.

Las alianzas se utilizan en una doble dirección. En primer lugar, se han realizado alianzas con la finalidad de entrar en países específicos; adoptan la forma de empresa conjunta y se utilizan en países con barreras culturales y/o políticas. En segundo lugar, se han realizado también alianzas cuya finalidad es la de acelerar la expansión internacional de la empresa; alianzas que reciben el calificativo de globales. Este tipo de alianzas han adoptado formas más flexibles y han tenido un desarrollo posterior desigual.

Las alianzas desarrollan un papel más importante en las primeras etapas del proceso de internacionalización. Es en ese momento cuando los recursos de los socios aportan más a la empresa al tener estas más dificultades para superar la desventaja del extranjero y contar con menos experiencia internacional.

Las alianzas siguen teniendo sentido en estadios avanzados del proceso de internacionalización de una empresa. Sucede así cuando llega el momento de introducirse en países en donde hay inestabilidad política o unas barreras culturales muy elevadas que obliguen a la empresa a contar con un socio que facilite a la empresa las relaciones con políticos y reguladores y/o facilite la adaptación de los productos de la empresa al nuevo mercado.

4. RESUMEN

La incertidumbre del entorno global nos ha permitido establecer un modelo de dirección estratégica para la internacionalización de la empresa que sirva de guía para afrontar coherentemente cada una de las etapas del proceso de internacionalización, y ayude a la reflexión y comprensión de ese camino hacia lo desconocido que supone la decisión de internacionalizarse. Tratamos las principales motivaciones y riesgos potenciales asociados a la internacionalización. Las principales motivaciones incluían el incremento del tamaño del mercado potencial para los productos y servicios de la compañía, la consecución de economías de escala, extender el ciclo de vida del producto de la compañía, y optimizar la ubicación para cada una de las actividades de la cadena de valor.

Por otro lado, los riesgos clave incluían riesgos políticos y económicos, riesgos cambiarios, y riesgos de gestión. Los riesgos de gestión son los retos asociados a responder a las diferencias inevitables que existen entre los países como la cultura, el idioma, las preferencias de los clientes y los sistemas de distribución. En segundo lugar, cómo las compañías pueden ir adquiriendo ventaja competitiva en los mercados globales; recogía los beneficios y riesgos asociados con cada una de estas estrategias.

En el último apartado se analizan los cuatro tipos de estrategias de entrada que los directivos pueden seguir cuando penetran en mercados internacionales. La clave del equilibrio entre estas estrategias es el nivel de inversión o riesgo frente al

nivel de control. Evolucionando hacia mayor inversión/riesgo y control, las estrategias pasan desde la exportación a la licencia y franquicia, a alianzas estratégicas y empresas conjuntas, hasta llegar a filiales propias. También se trataron los beneficios y riesgos relativos asociados a cada una de ellas.

5. IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

- Estrategia de entrada en los mercados internacionales.
- Formas genéricas de internacionalización
- Estrategia multidoméstica
- Estrategia transnacional
- Sistemas contractuales con el exterior
- Alianzas estratégicas
- Franquicias

LOS AUTORES

LUIS EDUARDO ILLERA DULCE. Economista Universidad Nacional de Colombia (1959-1963); especialista en Economía Pública de la misma Universidad (1964); y especialista en Planeación Agrícola y Desarrollo Regional OEA (1964), Estado de Israel. Obtuvo su maestría en la Universidad Católica de Lovaina en Ciencias del Trabajo (1966-1968); Diploma de Tercer ciclo estudios avanzados en Administración, de la misma Universidad (1966-1968); y Diploma de Tercer ciclo estudios avanzados DEA en Integración Económica y Monetaria de la Unión Europea, de la Universidad Complutense de Madrid (2002-2004). Ph.D. de la Universidad Complutense de Madrid (2005-2010).

Su labor docente se ha desarrollado en la Universidad Nacional de Colombia, donde fue Director del departamento de Administración de Empresas, y Decano de la Facultad de Ciencias Humanas. En la Universidad de La Salle (1972-1988) desempeñó los cargos de Director del Departamento de Administración de Empresas, Decano de la Facultad de Administración de Empresas, Director de la Escuela de graduados en Administración, Vicerrector Académico, y Vicerrector Administrativo. En la Universidad de La Sabana (1989-2002) fue profesor asesor académico de los programas de posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. En la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Asesor de los programas de posgrado 2001-2002; y en el Colegio de Estudios Superiores de Administración-CESA es catedrático e investigador.

JUAN CARLOS ILLERA C. Administrador de Empresas Universidad de la Sabana y Master en Mercadeo Internacional. Escuela de Organización Industrial E.O.I., adscrito al Ministerio de Ciencia y Tecnología de España. Master en Mercadeo Agroindustrial Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá, Colombia.

- Ha trabajado como ejecutivo en Logística S.A., Hotel Hollyday Inc. Bogotá. Director de Prácticas Empresariales Universidad de la Sabana.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS Y CAPÍTULOS DE LIBROS

- Aaker, D.A. (1987). *Management estratégico del mercado*. Barcelona: Hispano Europa.
- Alonso, J.A. (2010). *Lecciones de economía mundial: introducción al desarrollo de las relaciones económicas internacionales*. Madrid: Editorial Civitas.
- Alsina, R.M. (1999). *La comunicación intercultural*. Barcelona: Anthropos.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- Ansoff, I.; Declerck, R.P.; Hayes Wiley, R.L. (1976). *Strategic planning to strategic management*. New York: Front Cover. H. - Business & Economics.
- Ansoff, I. (1997). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México: Addison Wesley Iberoamericana.
- Argyris, Ch. (1999). *Conocimiento para la acción*. Barcelona: Granica.
- Argyris, Ch. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Aubert, N. y Gaulejac, V. (1991). *Le coût de L'excellence*. Paris: Édition du Seuil.
- Ballvé, A. (2000). *Tablero de Control*. Buenos Aires: Macchi.
- Barrera, M. (1999). *El Intelectual y los Modelos Epistémicos*. Caracas: Fundación SYPAL Servicios y Proyecciones para América Latina.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1991). La empresa sin fronteras: *La solución transnacional*. Madrid: McGraw Hill.
- Bennis y Nanus (1985). *Las cuatro claves del liderazgo eficaz*. Bogotá: Editorial Norma.
- Benziger, I.K. (2000). *Thriving in Mind: The Art and Science of Using Your Whole Brain*. New York: Harper Collins Publishers, Inc.
- Benzinger, I.K. (2000). *Prosperar en mente*. Nueva York: HarperCollins Publishers, Inc.
- Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Administración por Valores. Cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Bogotá: Norma.
- Boisot, M.X. (1998). *Knowledge assets: securing competitive advantage in the information economy*. New York: Oxford University Press.
- Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Braidot, N.P. (2005). *Neuromarketing: neuroeconomía y negocios*. Barcelona: Editorial Biblioteca.
- Brocka, B. y Brocka, S. (1994). *Quality Management: Gestión de calidad*. Buenos Aires: Editorial Vergara.

- Bueno Campos, E. (1996). *Organización de Empresas: Estructura, Procesos y Modelos*. Madrid: Pirámide.
- Bueno Campos, E. (2000). "La sociedad del conocimiento reclama capital intangible". En: Bueno, E. y Salmador, M.P. (Eds.). *Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual*. Madrid: Instituto Universitario Euroforum Escorial. Pp. 15-16.
- Bueno Campos, E.; Cruz, I. y Durán, J. J. (1996). *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Pirámide.
- Burgelman, R. (2002). *Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future*. New York: The Free Press.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. España: McGraw Hill.
- Capriotti, P. (2007). *Gestión de la Marca Corporativa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, P. y Iglesias, O. (2008). "Brand Management". En: Garrido, F.J. *Lo que se aprende en los mejores MBA, vol. 2*. Barcelona: Gestión 2000. pp. 363-380.
- Cardona, P. y Rey, C. (2006). *Dirección por misiones: ¿La Misión de la Dirección?* Barcelona: IESE Business School.
- Chan Kin W. y Mauborgne, R. (2010). *Estrategias del Océano Azul*. Bogotá: Norma.
- Choo, C.W. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.
- Chrissis, M.B.; Konrad, M. y Shrum, S. (2006). *CMMI® for Development*. 2nd Edition. Hardcover.
- Christensen *et al.* (1982). *Business Policy: Text and Cases*. 5th edition: Homewood, Ill.: R. D. Irwin.
- Collison, Ch. y Geoff, P. (2003). *La gestión del conocimiento: Lecciones prácticas de una empresa líder*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Constantino, A. (1998). *Técnicas racionales e intuitivas para tomar decisiones*. Santiago de Chile: Universidad Católica Andrés Bello.
- Coriat, B. y Dosi, G. (1998). "Learning how to govern and learning how to solve problems: On the coevolution of competences, conflicts and organizational routines". En: Chandler, A. (Ed.), *The dynamic firm: The role of technology, strategy, organizations and regions*. Oxford: Oxford University Press.
- Cuervo García, A. (director) (2001). *Introducción a la Administración de Empresas*. Madrid: Civitas.
- Damasio, A. (1996). *El error de Descartes: la razón de las emociones*. Madrid: Andrés Bello.
- Damasio, A. (2005). *En busca de Spinoza: neurobiología de la emoción y los sentimientos*. Madrid: Crítica.

- Damasio, A. (2005). *Human brain anatomy in computerized images*. Oxford: Oxford University Press.
- Damasio, A. (2010). *Y el cerebro creó al hombre. ¿Cómo pudo el cerebro generar emociones, sentimientos, ideas y el yo?* Barcelona: Destino.
- D'Aveni, R. (1995). *Hipercompetencia*. México: CECSA.
- Daudi, P. (1986). *Power in the Organization*. Oxford: Blackwell.
- Davis, J.B. (2003). *The Theory of individual in economics*. Londres: Routledge.
- Davis, J.B. (2004). "Collective Intentionality, complex Economic Behavior and Valuation". En: Davis, J.; Marciano, A. y Runde, J. (Eds.) *The Elgar companion to Economics and Philosophy*, Elgar, Chettenham y Northampton. Pp. 386-402.
- Davis, S. (1993). *Cultura corporativa y estrategia: Dos piezas que deben ir juntas*. Buenos Aires: Organización y Desarrollo Empresarial.
- De Bono, E. (1998). *El Pensamiento Lateral: Manual de Creatividad*. Barcelona: Paidós Plural.
- De Certau, M. (2004). *La cultura en plural*. Buenos Aires: Nueva Visión. La edición original: *Culture au Pluriel*. (1974). Francia: Union Générale d'editions.
- De la Dehesa, G. (2012). *La primera gran crisis financiera del siglo XXI*. Madrid: Alianza Editorial.
- Deal, T. y Kennedy, A. (1985). *Las empresas como sistemas culturales*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Delgado, J. (1994). *Mi Cerebro y Yo. Cómo descubrir y utilizar los secretos de la mente*. Madrid: Ediciones Temas de Hoy.
- Descartes, R. (1966). *Discurso del Método*. Cuarta Edición. Buenos Aires: Losada S.A.
- Deutsch, R. y Strack, F. (2008). "Variants of Judgment and decision making. The perspective of the Reflective-Impulsive Model". En: H. Plessner; C. Betsch y T. Betsch. *Intuition I Judgement and Decision Making*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dichter, E. (1979). *Iniciativa y creatividad del gerente contemporáneo*. México: Editorial Diana.
- Dolan S. y García, S. (1997). *Dirección por valores*. Madrid: McGraw Hill.
- Dolan, S.; Valle, R.; Jackson, S. y Schuler, R. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando profesionales para el Siglo XXI*. Madrid: McGraw Hill.
- Dosi, G.; Teece, D. y Winter, S. (1992). "Toward a theory of corporate coherence: Preliminary remarks". En: G. Dosi et al. (Ed.). *Technology and enterprise in a historical perspective*. Oxford: Oxford University Press.
- Dowling, G. (2001). *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

- Drucker, P.F. (1969). *The Age of Discontinuity*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1980). *La gerencia en tiempos difíciles*. Buenos Aires: Ateneo.
- Drucker, P.F. (1986). *Innovación y el empresario innovador*. Bogotá: Norma.
- Drucker, P.F. (1988). *La gerencia de empresas*. Barcelona: Edhasa.
- Epstein, S. (2003). "Cognitive experiential self-theory of personality". En: Millon, T. y Lerner, M. J. (Eds) *Comprehensive Handbook of Psychology*, vol 5. Personality and social Psychology (pp. 159-184). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Epstein, S. (2008). "Intuition from the perspective of Cognitive-Experiential Self-Theory". En: , H. *Intuition in judgment and decision making*. Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 23-37.
- Escorsa, C. (2001). Tecnología e innovación en la empresa: *Dirección y gestión*. España: Ediciones UPC.
- Etkin, J. (1993). *La doble moral de las organizaciones: Sistemas perversos y corrupción institucional*. Madrid: McGraw Hill.
- Etkin, J. (1996). *La empresa competitiva: Grandeza y decadencia*. Chile: McGraw Hill
- Fernández, E. (2005). *Estrategia de innovación*. España: Thompson Editores.
- Ferrer, J. y Mendoca, D. (2002). *La prueba de los hechos*. Madrid (EPS): Trotta.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Follett, M.P. (1926). "The psychological foundations: Constructive conflict". En: Henry, C. Metcalf (ed.). *Scientific Foundations of Business Administration*. Baltimore: Williams & Wilkins. Pp. 114-131.
- Fombrun, C. (1996). *Reputation*. USA: Harvard Business School Press.
- Florida, R. (2000). "The Learning Region". En: Acs, Z.J. *Regional Innovation, Knowledge and Global Change*. London: Pinter. Pp. 231-244.
- García Canal, E.; López Duarte, C.; Rialp-Criado, J. y Valdéz, A. (1998). Las estrategias de cooperación como medio de internacionalización: *Experiencias de las Empresas españolas*. Madrid: Centre d'Economía Industrial.
- García Echevarría, S. (1994). *Introducción a la economía de empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- García Echevarría, S. (1976). *Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa*. Madrid: ESIC.
- García Pont, C.; Ricart, C. y Enric, J. (1997). "Estrategia corporativa". En: García Pont, et al. *Gestión de empresas diversificadas*. Barcelona: Ediciones Folio. Pp 13-44. "Facts and Figures". García, S. y Simón, L. Dolan (1997). *La dirección por los valores*. España: McGraw Hill, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.

- García, S. y Dolan, S. (2003). La Dirección por Valores. *El Cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. España: McGraw Hill.
- Gelatt, H.B. (1991). *Creative decision making using positive uncertainty*. Los Altos, CA: Publishing Crisp.
- Gigerenzer, G. (2008). *Decisiones instintivas: la inteligencia del inconsciente*. Barcelona: Ariel.
- Goold, M. y Campbell, A. (1989). *Estrategias y estilos. Tecnología de Gerencia y Producción*. Madrid: Anthropol.
- Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. 5ta edición. Madrid: Civitas.
- Guedez, V. (2002). *La Ética Gerencial*. 2da edición. Madrid: Planeta.
- Guerras, M. y Navas López, J.E. (2007). *Dirección Estratégica de la Empresa*. 4ta edición. Madrid: Thompson Civitas Reuters.
- Guisán, E. (1995). *Introducción a la Ética*. Madrid: Colecciones Cátedra.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional*. México: Prentice Hall.
- Habermas, J. (1999). *Las fuerzas morales*. Buenos Aires: Buro Editor.
- Hamel, G. (2002). *Leading The Revolution*. London: London Business School.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1988). "Creating Global strategic capability". En: Hood, N. y Vahlne J.E. (Eds) *Strategies in Global Competition*. London: Croom Hel. Pp. 5-39.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1999). *Competiendo por el futuro*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Hamond, J.; Keeney, R. y Raiffa, H. (1999). *Smart Choices: A practical Guide to making better decisions*. Boston Mass: Harvard Business School Press.
- Hargreaves, H.; Hollis, S.; Lyons, M.; B. Sugden, R. y Weale, A. (1992). *The Theory of Choice: A Critical Guide*. Oxford: Blackwell.
- Helm, S.; Liehr-Gobbers, K. y Storck, C. (2011). *Reputation management*. New York: Springer.
- Heider F. (1958). *La psicología de las relaciones interpersonales*. New York: Winley.
- Hill Charles, W.L. y Gareth, R.J. (1996). *Administración estratégica*. Tercera edición, Colombia: McGraw Hill.
- Herrmann, N. (1988). *The creative Brain*. Lake Lure, N C: Brain Books.
- Herrmann, N. (1996). *The Whole Brain*, Business Book. New York: McGraw Hill Professional.
- Hirsch, A.A. (1991). "Burocracia y Dominación, la propuesta funcionalista de organización". En: Ibarra, E. y L. Montaña, L. (Coord). *El Orden Organizacional: Poder, Estrategia y Contradicción*. México: UAM-Hispánicas.

- Hitt, Ireland, Hoskinson (1999). *Administración Estratégica*. 3ra edición Internacional. México: Thonson Editores.
- Hiv, M. y Kenyon, A. (1997). *Creating Value*. Oxford: Butterworth- Heinemann,
- Hofer, C.W. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (The West Series in Business Policy and Planning) Paperback – June 1, 1978.
- Illera, L.E. (1996). *Conceptualización sobre la gestión*. Bogotá: Universidad de La Sabana. Corporación Calidad.
- Illera, L.E. (2003). *De la hegemonía a la globalización*. Tercera Edición, Bogotá: Editorial 3R.
- Illera, L.E. (2005). *Política empresarial Línea de dirección y Estrategias*. Bogotá: CESA Mayol.
- Jarillo, J.C. y Martínez, J. (1992). *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Madrid: McGraw Hill.
- Jerone, R.B. y Peter D. Bruza (2012). *Modelos cuánticos de la Cognición y la Decisión*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jodelet, D. (1984). “Las representaciones sociales, fenómeno, conceptos y teoría”. En: Moscovici, S. (Ed.) *Psicología Social II pensamiento y vida social*. Barcelona: Paidós.
- Johns, G. y Saks, A. (2010). *Organizational Behavior – Understanding and managing life at work*. Estados Unidos: Pearson.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. 5ª edición. Madrid: Prentice Hall.
- Jones, E. y Thibaut, J.W. (1958). *Interaction goals as bases of inference in interpersonal perception*. En: Taguri, Renato & Petrullo, Luigi (eds).
- Jordi Canals, M. (1994). *La internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en los mercados exteriores*. Madrid: McGraw Hill.
- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Barcelona: Random House Mondadori.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (2000). “Choices, values, and frames”. En: Kahneman, D. y Tversky, A. (Eds.). *Choices, values and frames*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Katona, G. (1979). *Psicología de la Economía*. Argentina: Editorial El Ateneo.
- Keegan, W.J. (1997). *Marketing Global*. 5º Edición. Madrid: Prentice Hall.
- Keegan, W.J. (2003). *Keegan international Development Indicator KIDI*. Warren Keegan Associates, Inc.
- Kelly, S. y Allison M.A. (1999). *The Complexity advantage: How the science of complexity can help your business achieve peak performance*. New York: McGraw Hill.

- Kotler, P. (1992). *Dirección de Marketing*. Séptima edición. Madrid: Prentice Hall.
- Koulopoulos, T. (2000). *Gerencia del conocimiento*. Bogotá: McGraw Hill.
- Kras, E.S. (1995). Management in two cultures: *bridging the gap between U.S. and Mexican managers*. Yarmouth, Me: Intercultural Press.
- Krugman, P. (1995). The Hub Effect or Threeness in International Trade. En: W.J. Ethier, E. Helpman y J.P.
- Krugman, P. y Obstfeld, M. (1998). *Economía Internacional: Teorías y Políticas*. 4ta edición. Colombia: McGraw Hill.
- Kulpa, M.K. y K.A. Johnson (2003). Interpreting the CMMI: *A Process Improvement Approach*. Second Edition [Hardcover 2003 2003].
- Learned, E.; Christensen, C.R.; Andrews, K.R. y Guth, W.D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. UK: Irwin: Homewood, IL.
- Le Doux, D. (1996). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ariel.
- Lessen, (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Levy, J. (1974). "Psychobiological implications of bilateral asymmetry". En: Dimond, S.J. y Beaumont, J.G. (Eds.), *Hemisphere Function in the ...* McGlone, J. and Kertez, A
- López, F. (2003). *Estrategia y gestión del comercio exterior*. Módulo 6. Madrid: ICEX-Consejo Superior de Cámaras de Comercio.
- Lorenz, C. (1994). *La dirección de empresas*. Barcelona: Foli.
- Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades*. España: Alfaomega-Marcombo.
- Llamazares, O. (2009). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. Madrid: Global Marketing Strategies.
- Luhmann, N. (1997). *Organización y Decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo*. España: Anthropos.
- March, J. y Herbert A.S. (1961). *Teoría de la Organización*. Barcelona: Ariel.
- Marion, B. (2006). *Réussir avec les asiatiques*. Paris: Editions d'Organisations.
- Markides, C. (2000). *En la Estrategia está el éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias*. Colombia: Norma.
- Martín Rojo, I. y Gaspar González, A.A. (2007). *Crecimiento e internacionalización de Empresas*. Madrid: Síntesis.
- Maturana, H. (1998). *Realidad: la búsqueda de la objetividad o la persecución del argumento que obliga*. Barcelona: Gedisa.
- Mc Dougall, P.P. y Oviatt, B.M. (1991). "Global start-ups: new ventures without geographic limits". *The Entrepreneurship Forum*. (winter): 1-5.

- Michel, R. y Díaz, C. (2000). *Estrategia: pura y simple*. México: McGraw Hill.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Portada. Stanford: Stanford University Press.
- Mintzberg, H. (1985). *La naturaleza del trabajo directivo*. España: Ariel.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1991). *El Proceso Estratégico*. 2da edición. México: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. (1999). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. México: Prentice Hall. Pp. 980-1007.
- Mises (1995). *La acción humana: Tratado de economía*. 5ª edición española. Madrid: Unión Editorial.
- Montuschi, L. (2000). *La economía basada en el conocimiento: importancia del conocimiento táctico y del conocimiento codificado*. Buenos Aires: CEMA.
- Moody P.E. (1991). *Toma de Decisiones Gerenciales*. Bogotá: McGraw Hill.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega.
- Morín, E. (2006). *La Ética*. Madrid: Cátedra.
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento estratégico*. México: Prentice Hall A. Simon & Schuster Company.
- Neary (Eds.). *Theory, Policy and Dynamics in International Trade*. Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 29-35.
- Nelson, R. y Winter, Sidney (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Ornstein, R. y Richard F. (1984). *El cerebro asombroso*. New York: Houghton Mifflin Company.
- Ornstein, R. (1993). *La psicología de la conciencia: una exploración del comportamiento humano*. Madrid: Edaf.
- Österle, H. (1995). *Enterprise in the Information Age: Heading for New Processes*. Berlin: Verlag.
- Paliwoda, S. y Thomas, M. (1998). *International marketing*. 3rd edición. Reino Unido: Butterworth-Heinemann.
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel Comunicación.
- Perrow (1990). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Pettigrew, A.T. y Fenton, E. M. (2000). *The Innovating organizations*. Londres: Sage.
- Pettigrew, A.T., y Whittington, R. (2002). "Strategic Management: The Strengths and limitations of a Field". En: Pettigrew, A.; Thomas, H. y Whittington R. (Eds.) *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications. Pp. 3-30.

- Pfeffer. (1993). *El Poder en las Organizaciones*. España: McGraw Hill.
- Phillips, N. (1994). *Nuevas técnicas de gestión*. España: Folio.
- Pla, J. y León, F. (2004). *Dirección de Empresas Internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Porter, M. (1980). *La estrategia competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1987). *La ventaja competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Vergara.
- Porter, M. (1996). *On Competition*. México: McGraw Hill.
- Porter, M. (1998). *Competir en varias ubicaciones*. Bilbao: Deusto.
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Ráfols, C. (2002). ¿Ética en las empresas o empresas éticas?: *Avanzando en una implantación contradictoria*. Barcelona:[sn].
- Reynaud, B. (1995). *The properties of routines: Tools of decision making and modes of coordination*. En: P. Saviotti and B. Noteboom (eds) ...
- Robert, M. (2001). *e-Strategy: Pure & Simple. Connecting your internet strategy to your business strategy*. Bogotá: McGraw Hill.
- Robbins, S.P. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (1999). *Comportamiento organizacional*. Séptima edición. México: Prentice Hall.
- Robinson, R.D. (1967). *International Management*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Rogers Everett, M. (2003). *Diffusion of Innovations*. 5th Edition. New York: Free Press.
- Ross, J.W. P. (2009). *Strategy Execution and the Role of the CIO*, CISR, MIT: Sloan School of Management.
- Ross, J.W.P. y Robertson, D. (2009). *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. CISR: MIT Sloan School of Management
- Sanz de la Tajada, L.A. (1994). *Integración de la identidad y de la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Saviotti, P.P. (1991). "The role of variety in economic and technological development". En: Savioti, P.P. y Melcalfe (eds.). *Evolucionary theories of economic and technonolgical change*. Switzerland: Harwood Academic Publishers.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Juan Granica.
- Shackle, G. y Lennox, S. (1972). *Epistemics & Economics: A Critique of Economic Doctrines*. Cambridge England: Transaction Publishers.

- Shiv, A. y Kenyon, A. Butterworth-Heinemann (1997). *Creating Value: Shaping Tomorrow's Business*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Simon, H. (1976). "De la racionalidad sustantiva a la procesal". En: Hahn, F. y Hollis, M. (comp.). *Filosofía y teoría económica*. México: Fondo de Cultura Económica
- Simon, H. (1977). *Models of Discovery and Other Topics in the Methods of Science*. Boston: D. Reidel Publishing Company.
- Simon, H. (1984). *El comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisorios en la organización administrativa*. España: Aguilar.
- Simon, H. (1989). *Naturaleza y Límites de la Razón Humana*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Siliceo Casare, G. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Solomon, C.M. y Schell, M.S. (2009). *Managing across cultures: the seven keys todoing business with a global mindset*. New York: McGraw Hill.
- Sperry, R.W. (1973). "Lateral specialization of cerebral function in the surgically separated hemispheres". En: McGuigan, F.J. y Shoonover, R.A. (Eds.), ... of Thinking. Chapter 6, New York: Academic Press. Pp.5-19
- Sternberg, R. y Wagner, R.K. (1992). *Thinking Styles Inventory*. Unpublished test. New Haven, CT: Yale University.
- Strategor (1995). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política general de la empresa*. Barcelona: Biblio empresa. MasonTaffinder, P. (1998). *Los nuevos Líderes*. México: Panorama.
- Terry, G. (1990). *Principios de la Administración*. Quinta Edición. México: McGraw Hill.
- Thompson, A.A. y Strickland, A.J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. 13ª edición. México: McGraw Hill.
- Tortota, G.J. y Sandra Reynolds Grabowski (2003). *Principios de Anatomía y Fisiología*. 10 Edición. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Treacy, M. y Wieserma, F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. Massachussetts: Addison-Wesley.
- Tugores, J. (2010). *Economía internacional*. Madrid: McGraw Hill.
- Utterback, J.M. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Van-Der-Erve, M. (1990). *La Gerencia del futuro*. Bogotá: Legis.
- Van Riel, C.B.M. (1997). *Comunicación corporativa*, Madrid: Prentice Hall.
- Ventura, J. (1994). *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*. Madrid: Civitas.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Madrid: Pirámide.

- Villafañe, J. (2000). *El estado de la publicidad y el corporate en España. La reputación corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1947). *Theory of Games and Economic Behavior*. England: Princeton University Press.
- Walton, R.E. y Mckersie, R.B. (1974). *Teoría de las negociaciones laborales*. Barcelona: Labor.
- Warren, K. (1999). *La dinámica de la estrategia*. Publicado por Global Strategy Dynamics.
- Weber, M. (1975). *Economía y sociedad*. 2da reimpresión. México: Fondo de Cultura Económica.
- Wenger, M.A.; Jones, F.N. y Jones, M.H. (1962). "Emotional behavior". En: Candland, D.K. (Ed.) *Emotion: Bodily change*. Princeton. N.J.: van Nostrand.
- Wiseman, R. (2001). *Handbook for Intercultural and International Communication*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Wissena, J.G. (1994). *Dirección de empresas Descentralizadas*. España: Folio.
- Zarifian, P. (1999). *Le modèle de la compétence*. Paris: Liaisons.
- Zarka, J. (1995). *Les institutions internationales*. Paris: Ellipses Edition Marketing.

REVISTAS

- Abratt, R. (1989). "A New Approach to the Corporate Image Management Process". *Journal of Marketing Management*. 5(1): 63.
- Abernathy, W.J. y Utterback, J.M. (1978). "Patterns of Innovation". *Technology Review*. 80.
- Adamson, (1998). "Monitoring and Controlling the International Transfer of Technology". *The RAND Corporation*: 9
- Alaya, M.; Nicet-Chenaf, D. y Rougier, E. (2007). Politique d'attractivité des IDE et dynamiques de croissance et de convergence dans les PSEM, mimeo, Gretha – Université Montesquieu.
- Amit, R. y Schoemaker, P.J. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*. 14: 33-46.
- Apergis, N. y Katrakylidis, C. (1998). "Does inflation uncertainty matter in foreign direct investment decisions? An empirical investigation for Greece, Spain, and Portugal". *International Review of Economics and Business*. 45(4): 729-744.
- Arana, R. (2001). "Inteligencia emocional y experiencia directiva". *Capital Humano*. 140: 68-74.

- Arrow, K. (1959). "Functions of a theory of behaviour under uncertainty". *Metroeconomía*. 11: 12-20. - Ver también: Collected Papers of Kenneth J. Arrow (Harvard University Press) (1984a, v. 3): *Individual Choice under Certainty and Uncertainty*. Description and scroll to chapter-preview links.
- Auerbach, A. (2003). "Understanding and Managing Chaos in Organizations". *International Journal of Management*. 20 (1): 23-36.
- Ayal, I. y Zif, J. (1978). "Competitive Market Choice Strategies in Multinational Marketing". *Columbia Journal of World Business*. 13 (Fall): 72-81.
- Ballevé, A. (2006). "Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control". *Revista de Contabilidad y Dirección*. (3).
- Baró, S. (1997, agosto). "Globalización, contradicciones, implicaciones y amenazas". AUNA. *Análisis de Coyuntura*. (2). La Habana.
- Bair, J. y Dussel Peters, E. (2006). "Global Commodity Chains and Endogenous Growth: Export Dynamism and Development in Honduras and Mexico". *World Development*. 34(2): 203-221.
- Barnett, M.L., Jermier, J.M. y Lafferty, B.A. (2006). "Corporate reputation: the definitional landscape". *Corporate Reputation Review*. 9(1): 26-38.
- Barney, J.B. (1991). "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*. 17: 99-120.
- Bartlett, C. y Ghoshal, S. (1987). "Managing across borders: new strategic requirements". *Sloan Management Review*. summer: 7-17.
- Barreyre, E. (1988). "The concept of impartation policies different approach to vertical integration strategies". *Strategic Management Journal*. 9: 507-520.
- Barros, O. (2007). "Business Process Patterns and Frameworks: Reusing Knowledge in Process Innovation". *Business Process Management Journal*. 13(1): 47-69.
- Bhagwati, J.; Panagariya, A. y Srinivasan T. (2004). "The Muddles over Outsourcing". *Journal of Economics Perspectives*. 18(4): 93-114.
- Blinder, A.S. (2006). "Offshoring: The Next Industrial Revolution?" *Foreign Affairs*. 2(85): 113-128.
- Blonigen, A.B. (2005). "A Review of the Empirical Literature on FDI Determinants". *Atlantic Economic Journal*. 33(4): 383-403.
- Blumberg, D.F. (1998). "Strategic assessment of outsourcing and downsizing in the service market". *Management Science Quality*. 8(1): 5 - 8.
- Brown, T. y Peter, A. (1997). "La Compañía y the Product: Corporate Associations and Consumer Product". *Producto: Asociaciones Corporativas y de productos de consumo. Responses*, *Journal of Marketing*, 61 (January), 68-84. Las respuestas". *Journal of Marketing*. 61: 68-84.

- Bryden, M.P. ; Ley, R.G. y Sugarman, J.H. (1982). "A left-ear advantage for identifying the emotional quality of tonal sequences". *Neuropsychologia*. 20: 83-88.
- Carnevale, P.J. (2008). "Positive affect and decision frame in negotiation". *Group Decision Negotiation*. 17: 51-63.
- Casadesu, R. y Ricart, J. (2007). "Competing through Business Models (A)". *Harvard Business School*. Module Note: 708-452.
- Chernatony, L. (1999). "Brand Management through narrowing the gap between Brand Identity and Brand Reputation". *Journal of Marketing Management*. 15(1/3): 157-179.
- Cohen, M.D. y Levinthal, D.A. (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective of Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*. 35(1): 128-152.
- Colle, L.M. and Wise, R.A. (1988). "Effects of nucleus accumbens amphetamine on lateral hypothalamic brain stimulation reward". *Brain Res*. 459: 361-368.
- Cuervo, A. (1999). "La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa". *Papeles de Economía Española*. 78-79: 34-55.
- Cuervo, A. (2004, cuarto trimestre). "Dificultades en la Internacionalización de la empresa Carlson School of Management University of Minnesota". *Business Review -actualidad económica*.
- Cuesta Fernández, F. (1999). "La estructura Cosmos: una alternativa de empresa virtual". *Harvard DEUSTO Business Review*. Núm. May/Ju: 60-66.
- Damasio, A. (1995). "Toward a Neurobiology of Emotion and Feeling: Operational Concepts and Hypotheses". *The Neuroscientist*. 1:19-25.
- Deardoff, A. (2001). "International Provision of Trade Services, Trade, and Fragmentation". *Review of International Economics*. (9): 233-248.
- Di Gregorio, D.; Musteen M. y Thomas, D.E. (2008). "International new ventures; the cross-border nexus of individual and opportunities". *Journal of World Business*. 43: 186-196.
- Dickson, P. y Ginter, J. (1987, april). "Market Segmentation, Product Differentiation and Marketing Strategy". *Journal of Marketing*: 1-10.
- Dierickx, I y Cool, K. (1989). "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage". *Management Science*. 35: 1504-1511.
- Dijksterhuis Ap; Maarten Bos; Loran Nordgren and Rick van Baaren. (2006). "La evaluación inconsciente contribuye a la toma de decisiones complejas. Hacer la elección correcta: El efecto Deliberación-Sin-Atención". *Science*: 1005-1007.
- Dolan, S.L. y García, S.; Auerbach, A. (2003). "Understanding and Managing Chaos in Organisations". *International Journal of Management*. 20 (1): 23-36.
- Drucker, P.F. (1994, septiembre-octubre). "The Theory of the Business". *Harvard Business Review*. 72(5): 95-104. Drucker, P.F. (1996). "Su visión sobre la Administración:

- la organización basada en la información". La economía. La sociedad. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Durán, J.J. (2004). "Empresa multinacional e inversión directa española en el exterior" *Universia Business Review- Actualidad Económica*. Tercer trimestre: 114
- Eccles, R. (1991). "The Performance Measurement Manifesto". *Harvard Business Review*.
- Eisenhardt, K.M.; Martin, J.A. (2000). "Dynamic Capabilities. What are They?" *Strategic Management Journal*. 21(10/11): 1105-1121.
- Feenstra, R.C. y Hanson, G.H. (1999). "The impact of outsourcing and high-technology capital on wages: estimates for the United States, 1979-1990". *Quarterly Journal of Economics*. 114 (3).
- Fiske, S.T. y Neuberg, S.L. (1990). "A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. Un continuo de formación de impresiones, de la categoría-basado a los procesos de individuación: Influencias de la información y la motivación en la atención y la interpretación". In MP Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 23, pp. 1-74). En: Zanna, M.P. *Avances en psicología social experimental*. 23: 1-74. New York: Academic Press.
- Fombrun, C. (2001). "Corporate Reputation as economic assets". Hitt, M. et al.: *The Blackwell Handbook of Strategic Management*.
- Freeman, J.B. y Ambady, N. (2009). "The cultural neuroscience of person perception". *Progress in brain research*. 178: 191-201.
- García Canal, E. y Noya, A.M. (2009). "Estrategias de crecimiento internacional basadas en Alianzas globales". *GCG: Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*. 3(2): 68-79.
- Gereffi, G. (1999, junio). "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain". *Journal of International Economics*. 48(1): 37-70.
- Gereffi, G. y R. Kaplinsky (eds.) (2001). "The Value of Value Chains". *IDS Bulletin Special Issue*, University of Sussex.
- Ghoshal, S. (1987). "Global strategy: an organizing framework". *Strategic Management Journal*. 8: 425-440.
- Gigerenzer, G. y Brighton, H. (2009). "Homo Heuristicus: Why Biased Minds Make Better Inferences". *Topics in Cognitive Science*. 1: 107-143.
- Gómez Suárez, M. (1997). "Relación entre Tipología de Estrategias y Marketing en Banca de Empresas". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. 6(4): 97-110.
- Gotsi, M. y Wilson, A. (2001). "Corporate Reputation: seeking a definition". *Corporate Communications: An International Journal*. 6(1): 24-30.

- Grant, R.M. (1991). "The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation". *California Management Review*. 33(3): 114-135.
- Gupta, A.K. y Govindarajan, V. (2000). "Knowledge flows within multinational corporations". *Strategic Management Journal*. 21: 473-496.
- Hamel G. y Prahalad, C.K. (1990). "El Core Competencia de la corporación". *Harvard Business Review*. 68: 79-91.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (2005). "El propósito estratégico". *Harvard Business Review*.
- Hammond, J. y Keeney, R. (1998). "The hidden traps in decision making". *Harvard Business Review*. sep/oct, 76(5): 47.
- Hammond, J.; Keeney, R. y Raiffa, H. (1999). "Smart Choices: A Practical Guide to making better decisions". *Harvard Business School Press*. Boston: Massachusetts.
- Henderson, R. y Clark, K. (1990). "Architectural innovation: The reconfiguration of existing product Technologies and the failure of established firms". *Administrative Science Quarterly*. (35): 9-30.
- Hilton, J.L. y Darley, J.M. (1991). "The effects of interaction goals on person perception". *Advances in experimental social psychology*. 24: 236-267.
- Holland, O.; Melhuish, C. y Stigmergy (1999). "Self-Organization, and Sorting in Collective Robotics". *Artificial Life*. 5: 173-202.
- Jackson, S.E. y Dutton, J.E. (1988). "Discerning threats and opportunities". *Administrative Science Quarterly*. 33(3): 370-387.
- Jiménez, A. y Sarrión, M. (2000). "Creando valor a través de la Gestión por Competencias". *Capital Humano*. (135): 116-119.
- Jiménez Quintero, J.A. (2000, noviembre). "Dirección de empresas en entornos complejos". *Estrategia Empresarial*. (7): 5-18.
- Kahneman, D. (2003). "Rational decision-making in business organizations". *American Economic Review*. 69: 493-513.
- Kahneman, D. (2003). "Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics". *American Economic Review*. 93(5): 1449-1475.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1984). "Choices, Values, and Frames". *American Psychologist*. 39: 341-250
- Kahneman, D. y Tversky, A. (2002). "Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk". *Econometrika*. 47(2): 263-92.
- Kang, D.J.; Lee y Kim (2010). "Alignment of Business Enterprise Architectures using fact-based ontologies Expert Systems with Applications". *Scopus*. 37(4): 3274-3283.

- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992, enero, febrero). "The balance Scorecard Measures the drive performances". *Harvard Business School Press*.
- Krugman, P. (1980). "Scale Economies, Product Differentiation and the Pattern of Trade". *American Economic Review*. 5(70): 950-959.
- Kumar, K.; Subramanian, R. y Strandholm, K. (2002). "Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter". *Journal of Applied Business Research*. 18(1): 37-50.
- Lall, S.; Albaladejo, M. y Zhang, J. (2004). "Mapping Fragmentation: Electronics and Automobiles in East Asia and Latin America". *Oxford Development Studies*. 32(3).
- Lee, J.N.; Huynh, M.Q. y Kwok, R. (2003). "IT outsourcing evolution –past, present and future". *Communications of the ACM*. 46(5): 84-90.
- Leonard-Barton, D. (1992). "Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development". *Strategic Management Journal*. 13.
- Lester, R. (1999). The Computer Software Industry, *Sources of Industrial Leadership. Studies of Seven Industries*, Cambridge University Press. VERIFICAR.
- Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982). "Uncertain imitability. An analysis of interfirm differences in efficiency under competition". *Bell Journal of Economics*. 13: 418-438.
- Magretta, J. (2002). "Why Business Models Matter". *Harvard business review*. 80: 86-92.
- Maletta, H. (2010, semestre enero-junio). "La evolución del Homo economicus: problemas del marco de decisión racional en Economía". *Economía*. 33(65):9-68. Recuperado el 20 de agosto 2011 de: <https://bases.javeriana.edu.co/vdesk/index.php3?Z=0,5>
- Markusen J.R.; Venables, A.; Konan, D. y Zhang, K. (1996). "A Unified Treatment of Horizontal Direct Investment, Vertical Direct Investment, and the Pattern of Trade in Goods and Services, NBER Working Paper". *National Bureau of Economic Research*. 5696. Mass Cambridge
- Miller, D. (1986). "Configurations of Strategy and structure: Towards a Synthesis". *Strategic Management Journal*. 7: 233-249.
- MIGA- FIAS: "Multilateral Investment Guarantee Agency". (2005) Competing for FDI: Inside the operations of four national and Investment promotion agencies Washington: Multilateral Investment Guarantee Agency and Foreign Investment Advisory agencies.
- Mintzberg, H. (1988). "Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework". *Advances in Strategic Management*. (5). Greenwich, CT: JAI Press: 167.
- Mintzberg, H. (1990). "The Design School: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management". *Strategic Management Journal*. 11: 171-195.
- Money, K. y Hillenbrand, C. (2006). "Using reputation measurement to create value: an analysis and integration o existing measures". *Journal of General Management*. 32(1): 1-12.

- Muramatsu, R. y Hanoch, Y. (2005). "Emotions as a mechanism for boundedly rational agents: The fast and the frugal way". *Journal of Economic Psychology*. 26(2): 201-221.
- Murray, J.Y.; Wildt, A.R. y Kotabe, M. (1995). "Global Sourcing Strategies of U.S. Subsidiaries of Foreign Multinationals". *Management International Review*. 35(4): 307-324.
- Muth, J.F. (1961). "Rational Expectations and the Theory of Price Movements". *Econometrika*. 29(3).
- Ohmae, K. (1989). "The Global Logic of Strategic Alliances". *Harvard Business Review*. 67(2): 143-154.
- Oviatt, B.M. y McDougall, P. (1995). "Global start-ups: entrepreneurs on a worldwide stage". *Academy of Management Executive*. 9(2): 30.
- Penrose, E. (1959). "The Theory of the Growth of firm". New York: Winley.
- Pérez Rodríguez, M.J. (1998). "Problemas vinculados a la diversificación empresarial: La cuestión de la estrategia de empresa". *Cuaderno de estudios empresariales*. (8):195-213.
- Perlmutter, H.V. (1968). "The international Firm and the Future", *The Annals*. El mismo. "Super-Giant Firms in Future". *Wharton Quarterly*.
- Perlmutter, H.V. (1969, January-February). "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation". *Columbia Journal of Business*: 12.
- Peteraf, M. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View". *Strategic Management Journal*. 3: 179-191.
- Platt, M.L. and Glimcher, P.W. (1999). "Neural correlates of decision variables in parietal cortex". *Nature* 400:233–238.
- Porter, M.E. (1988, junio). "La competencia en las industrias globales. Un marco conceptual". *Información comercial española*: 71-99. (v.o.e inglesa 1986).
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). "The core competence of the corporation". *Harvard Business Review*. 68(3): 79-91.
- Quinn, J.B. y Hilmer, F.G. (1995, julio-agosto). "El outsourcing estratégico". *Harvard Deusto Business Review*. (67):54- 65.
- Quinn, R.E., y McGrath, M.R. (1985). "The transformation of organizational cultures: A competing values approach to organizational analysis". *Management Science*. 29: 363-377.
- Ramanujam, V. y Varadarajan, P. (1989). "Research on Corporate Diversification: A Synthesis". *Strategic Management Journal*. 10: 523-551.
- Ramanujam, V. y Varadarajan, P. (1989, Nov.-Dec). "Diversification and Performance conceptualization of diversification e Reexamination Using a New Two Dimensional conceptualization or Diversify in Firm". *Strategic Management Journal*. 10(6): 523-551.

- Rhinesmith, S.H. (1991). "Going Global From the Inside Out". *Training & Development*. 45(11): 42-47.
- Rialp, A. (1999, octubre). "Los Enfoques Micro-organizativos de la Internacionalización de la Empresa: Una Revisión y Síntesis de la Literatura". *Información Comercial Española (ICE)*. (781): 117-128.
- Roberts, E.B. y Berry, C.A. (1985, primavera). "Businesses; Selecting Strategies for Success". *Sloan Management Review*. 26(3) 3-17. Roberts, P.W. y Dowling, G.R. (2002). "Corporate reputation and sustained superior financial performance". *Strategic Management Journal*. 23 (12): 1077.
- Roll, R. (1986). "Hybrid Hypothesis of Corporate Takeovers". *Journal of Business*. 69:197-216.
- Romme, G. y Dillen, R. (1997, February). "Mapping the landscape of organizational learning". *European Management Journal Elsevier*. 15(1): 68-78.
- Rumelt, P.R.; Schendel, D. y Teece, J.D. (1991). "Strategic management and economics". *Strategic Management Journal*. 12: 5-29 John Wiley & Sons, L
- Sánchez de Pablo, J.D. y Jiménez Etévez, P. (2010). "Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa*. 16(2): 83-96.
- Santos, C. y Fidalgo, C. (2004). "Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones". *Revista Iberoamericana de Contabilidad de la gestión*. (4): 85-116.
- Schlenker, B.R. y Weigold, M.F. (1992). "Interpersonal processes involving impression regulation and management". *Annual Review of Psychology*. 43.
- Segev, E. (1989). "A Sytematic Comparative Analysis and Synthesis of two Business Level Strategic Typologies". *Strategic Management Journal*. 10: 487-505.
- Simon, H.A. (1976). "Decision Making in Business Organizations". *The American Review*. 69.
- Simon, H.A. (1979). "Rational Decision Making in Business Organizations". *American Economic Review, American Economic Association*. 69(4).
- Simon, H. (1987). "Making Management Decision: The Role of Intuition and Emotion". *The Academy of Management Executive*. 1(1): 57-64.
- Simón, V. (1997). "La participación emocional en la toma de decisiones". *Psicothema*. 9(2): 365-376. Univesitat de Valencia.
- Simpson, L. (2003). "Basic instinct". *Training*. 40(1): 59-75.
- Solberg, C.A. (1991). "Respuesta al reto de la globalización. Sugerencia de un esquema para el análisis y toma de decisiones". *Información Comercial Española*. (692): 9- 24.
- Soldevilla, E. (1995). "Metodología de investigación de la Economía de la Empresa". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 1(1): 13-63.

- Spanos, Y.E. y Lioukas, S. (2001). "An examination into the causal logic of rent generation. Contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource based perspective". *Strategic Management Journal*. 22: 907-934.
- Stacey, R. (1995). "The Science of Complexity: an Alternative Perspective for Strategic Change Processes". *Strategic Management Journal*. 16: 477-495.
- Sternberg, R.J. (2002). "La creatividad es una decisión". *Creatividad y Sociedad*. 1: 15-23.
- Sternberg, R.J. y Wagner, R.K. (1992). *Thinking Styles Inventory*. Unpublished test. New Haven. CT: Yale University.
- Suárez González, I. (1993). "Fundamentos teóricos y empíricos de la relación entre diversificación y resultados empresariales: Un panorama". *Revista de Economía Aplicada*. 1(3): 139-165.
- Suárez Gonzáles, I. (1999). "El análisis del crecimiento de la empresa desde la Dirección estratégica". *Papeles de Economía Española*. (78-79): 78-101.
- Teece, D.J. (1984). "Economic analysis and strategic management". *California Management Review*. 26(3): 97-110.
- Teece, D. (1992). "Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress". *Journal of Economic Behavior & Organization*. 18(1): 1-25. GCG Georgetown.
- Teece, D. (2007). "Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundationsof (Sustainable) Enterprise Performance". *Strategic Management Journal*. 28(13): 1319-1350.
- Teece, D.; Pisano, G. y Shuen, A. (1997). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*. 18(7): 509-533.
- Tsai, I. y Hsee, CK. (2009). "Un modelo de comportamiento de las decisiones de compensación". *Journal of Behavioral*.
- UNCTAD (1998). "Foreign Direct Investment and Development". *UNCTAD Series on Issues in International Investment Agreements*. United Nations. New York.
- Venables, A.J. (1999). "Fragmentation and Multinational Production. *European Economic Review*. 43(3): 935-945.
- Venkatesan, R. (1993). "Fabricar o subcontratar". *Harvard Deusto Business Review*. 54(2/93): 52-62
- Villarreal, O. (2005). "La internacionalización de la ley la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea". *Cuadernos de Gestión*. 5(2): 55-73.
- Walker, O. y Ruekert, R. (1987). "Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework". *Journal of Marketing*. (51): 15-33.
- Wang, C.L. y Ahmed, P.K. (2007). "Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda". *International Journal of Management Reviews*. 9(1): 31-51.

- Warren, K. (1999). "The Dynamics of Strategy". *Business Strategy Review*. 10(3): 1–16.
- Wernerfelt, B. (1984). "A Resource-based View of the Firm". *Strategic Management Journal*. 5(2): 171-180.
- Winter, S.G. (2003). "Understanding Dynamic Capabilities". *Strategic Management Journal*. 24, special issue: 991-995.
- Zinkhan, G.; Ganesh, J.; Jaju, A. y Hayes, L. (2001). "Corporate Image: a conceptual framework for Strategic Planning". En: Marshall, G. y Grove, S. *Enhancing Knowledge Development in Marketing*. 12, American Marketing Association, Chicago: 152-160.

PUBLICACIONES ELECTRÓNICAS O EN LÍNEA

- Alsina, R.M. (2000). *La comunicación intercultural*. Disponible en: [http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/1_esp.pdf]. Recuperado el 11 de junio de 2013.
- Ariely, D. (2007). *Are we in control of our decisions?* Disponible en: [<http://www.youtube.com/watch?v=9X68dm92HVI>]. Recuperado el 1 de febrero de 2011.
- Barroso, C. (2000). *La Percepción*. Monografias.com. Disponible en: [<http://www.monografias.com/cerebro.htm>]. Recuperado el 5 de octubre de 2012.
- Blakeslee, S. (marzo 17 de 1997). "La base biológica de la intuición". *The New York Times Service*. Publicado por El Tiempo: 13A-14^a. Disponible en: [<http://www.nber.org/papers/w11299>].
- Deardorff, A.V. (2001). *International Provision of Trade Services*. Trade, and Fragmentation Article first published online: 17 DEC 2002 DOI: 10.1111/1467-9396.00276.
- Etemad, H. (2004). *Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview* Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. Vol 21 Issue 1 p.1 march 2004. Disponible en: [http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3981/is_200403/ai_n939925]. Recuperado el 18 de junio de 2013.
- Fisher, D. (2004). *The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*. Disponible en: [www.bptrends.com]: [www.bptrends.com]. Consultado el 25 de junio de 2012.
- Gartner (2009). *Gartner's Enterprise Architecture research*. Disponible en [http://www.gartner.com/it/products/research/asset_129493_2395.jsp].
- Godfrey S. (2008). ¿Qué es CMMI? Presentación de la NASA. Consultado el 18 de diciembre de 2012.

- Jensen, T.; Cline O. y Owen, M. (2011). *Combining Business Process Management and Enterprise Architecture for Better Business Outcomes*. IBM Redbooks. Disponible en: [<http://www.redbooks.ibm.com/redbooks/pdfs/sg247947.pdf>]. Consultado el 15 de diciembre de 2013.
- Lande, N.A. (1993). *Comunicación Intercultural*. Disponible en: [<http://www.lie.upn.mx/docs/Diplomados/LineaInter/Bloque3/Políticas/Lec3.pdf>]. Recuperado el 12 de junio de 2013.
- Markusen, J. y Venables, A. (1995). *Multinational Firms and the New Trade Theory* (NBER Working paper Series # 5036). Disponible en: [<http://ideas.repec.org/p/nbr/nberwo/5036.html>]. Consultado el 25 de marzo de 2010.
- Microsoft (2009). *Microsoft Application Architecture Guide*. Disponible en: [<http://www.codeplex.com/AppArchGuide>].
- Miller, E.K.; Freedman D.J. y Wallis J.D. (2002). *The prefrontal cortex: categories, concepts and cognition* (en inglés, PDF). *Philos. Trans. R. Soc. Lond., B, Biol. Sci.* 357 (1424): pp. 1123–36. doi:10.1098/rstb.2002.1099. PMID 12217179. PMC 1693009. Disponible en: [<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1693009/pdf/12217179.pdf>]. Consultado el 29 de diciembre de 2013.
- Montuschi, L. (2008). *Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético de la empresa*. Universidad del CEMA. Pp. 1-32. Disponible en: [<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/384.pdf>]. Acceso en 25/12/2013].
- Navarro, E. (2004). *Estrategia y cuadro de mando integral en la práctica*. Disponible en: [<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/62/estycuadromando.htm>]. Consultado el 19 de noviembre de 2008.
- OMG (2008). *Business Process Maturity Model*. Disponible en: [<http://www.omg.or/spec/BPM/1.0/PDF>]. Recuperado el 25 de febrero de 2012.
- Ortiz, S. y Pedroza, A. (2006). ¿Qué es la gestión de la innovación y la tecnología (GInnT)? *Journal of Technology Management & Innovation*. 1(2): 64-82. (ISSN: 0718-2724). Disponible en: [<http://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/rev1/10>].
- Osterwalder, A. (2008). *Business Model Innovation Blogspot*. Disponible en: [www.businessinnovation.blogspot] Consultado el 28 de diciembre de 2013.
- Osterwalder, A. (2009). *Hub (Blog) for co-create the Book Business model generation*. Disponible en: [<http://www.businessmodelhub.com>]. Consultado el 28 de diciembre de 2013.
- Reynoso, A. (2006). *Administración por Objetivos (APO) y Balanced Scorecard (BSC)*. Disponible en: [<http://www.tablero-decomando.com>] Consultado el 1 de noviembre de 2008.
- Salazar, M. (2009). *La economía conductual y el fin de la economía racional*. Disponible en: [<http://manuelgrossbligoo.com/content/vieww5779621>]. La economía conductual... Recuperado el 21 de julio de 2013.

- Sánchez de Pablo, J.D. y Jiménez Estévez, P. (1995). Relación entre la confianza y el compromiso generados en un acuerdo cooperativo y los motivos para su formación Econstor. Disponible en: [www.econstor.eu]. *The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics*.
- Sánchez González, C.A. (2005). *Creación de Conocimiento en las Organizaciones y las Tecnologías de Información como Herramienta para alcanzarlo*. Disponible en el archivo del Observatorio para la CiberSociedad en: [http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=211]
- Sousa, P.; Marques, C. y Alves, J. (2005). Enterprise Aquitecture Alignment Heuristics. *Microsoft Architect Journal*. Disponible en: [http://msdn.microsoft.com/en-us/library/aa48002]. Consultado el 15 de julio de 2012.
- Sveiby, K. (1997). *Model intellectual assetsmonitor*. Disponible en: [http://ascanio.blogspot.com/2007/05/intellectual-assets-monitor-sveiby-1997.htm]. Consultado el 18 de enero de 2008.
- The Open Group (2009). *TOGAF Architecture Framework*. Disponible en: [http://www.opengroup.org/architecture/togaf8-doc/arch/]
- Villafañe, J. (2007). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Disponible en: [http://www.los-recursos humanos.com/cultura-corporativa.htm]. Consultado el 6 de marzo de 2007.
- Weber, C.; Curtis, B. y Gardiner, T. (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM) versión 1.0*. Disponible en: [http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF]. Consultado el 23 de noviembre 2013.
- Zachman, J.P. (1987). *Primer modelo de Arquitectura Empresarial*. Framework for Information System Architecture.
- Zachman, J.P. (2009). *Enterprise Architecture Framework*. Disponible en: [http://www.zachmaninternational.com/index.php/the-zachman-framework].
- Zachman, J.P. (2009). *The Zachman Framework Evolution*. Disponible en: [http://www.zachman.com/ea-articles-reference/54-the-zachman-framework-evolution]. Consultado el 1 de agosto de 2011.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

American National Standards Institute)/Institute of Electrical and Electronics Engineers (ANSI/IEEE) Std 1471-2000, Recommended Practice for ArchitecturalDescription of Software-Intensive Systems)

- Blonigen Bruce A. (2005). A Review of the empirical Literature on FDI determinants. Working Paper 11299 National Bureau of Economic Research. 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138
- Brainard, L. (1993). "A Simple Theory of Multinational Corporations and Trade with Trade-off Between Proximity and Concentration", NBER Working Paper, No. 4269.
- Casadesus-Masanell, R. y Ricart, J.E. (2007). Competing Through Business Models IESE Business School Working Paper (November, 2007).
- Illera, L.E. (1996). *Gerencia estratégica competitiva*. Universidad de La Sabana (Papeles de trabajo). Bogotá.
- Illera, L.E. (1995). *Gerencia estratégica de tecnología*. Universidad de La Sabana (Papeles de trabajo). Bogotá.
- Illera, L.E. (2002). *Visión del futuro*. Universidad de la Sabana. Bogotá.
- Lim, E. G. (2001, November) *Determinants of and Relation Between Foreign Direct Investment and Growth: a Summary of the Recent Literature*. IMF Working Paper (8).
- Michalet, C.A. (1997). *Strategies of Multinationals and Competition for Foreign Direct Investment. The opening of Central and Eastern Europe*. FIAS Occasional Paper (10). Foreign Investment Advisory Service.
- Montuchi, L. (2008). *Los valores personales y los valores corporativos en el comportamiento ético de la empresa*. Documento de trabajo (384). Buenos Aires. Universidad del CEMA.

INVESTIGACIONES Y ESTUDIOS

- Andreu, R.; Ricart, J.E. y Valor, J. (1991), *Sistemas de Información y la Organización, ¿Ventajas o desventajas competitivas?* Documento de investigación DI nº 203, IESE Universidad de Navarra (+).
- Barros, O.V. (2007). *Arquitectura y diseño de procesos de negocios*. Documento de trabajo (86). Serie Gestión Departamento de Ingeniería Industrial Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Universidad de Chile.
- Díaz, C. y Gando, R. (2004). *Estrategias de fragmentación de la producción: ¿una realidad en la industria española?* Estudios sobre la economía española (180). FEDEA, Madrid.
- UNCTAD (1998). Foreign direct Investment and Development. UNCTAD. Series on Issues in International Investment Agreements United Nations. New York.
- UNCTAD, World Investment Report (2002). *Transnational Corporations and Export Competitiveness*. Nueva York.

PONENCIAS, DISCURSOS

- Alberdi, A. (2005, noviembre). *Innovación y Multilocalización Claves de la Estrategia Vasca frente a la Competencia Global*. Documento presentado en Foro sobre la Deslocalización de Empresas y sus Consecuencias Económicas. Bilbao, España.
- Ganet Giner, M.T.; Peris Bonet, F. y Redondo Cano, A. (2000. 3,4 y 5 de septiembre). El proceso estratégico asociado a la decisión de desintegrar actividades. X Congreso Nacional de ACEDE. Oviedo, España.
- Guennif, S. y Mangolte, A. (2002, noviembre). Analysis of orgaizational routines: Proposal for an analytic framework based en Nelson et Winter and Leibenstein. Documento presentsdo en Conference Empirical Research On Routines in Business And Economics: Toward A Research Program. Odese
- Hanson, G. (2001, febrero). Should countries promote Foreign Direct Investement G24 Discussion Paper (9).
- Levy, E.; Stein, E. y Daude, C. (2001). *Regional Integration and the Location of FDI*. BID. Working Paper version incomplete.
- Sánchez Serrano, J. y Ongallo Chancón, C. (2001). *E-Business, E-Commerce y la Nueva Economía: Una Prospectiva*. Actas XI Jornadas Hispanolusas.

ENTREVISTAS Y VIDEOS

- Damasio, A. (2011, octubre). Entrevista publicada en Executive Excellence. (85) (+).
- Gigerenzar, G. (2009). *Cerebro: La intuición en la toma de decisiones*. Video descargado de <http://universia.tv/ES/VIDEO/141136> Cerebro humano y la intuición.

