



El estratega ante la sociedad en riesgo

Coordinadores:

Teresa López López
Héctor Martínez Reyes

Rodolfo Pineda Álvarez
Enrique López López
Adriana Jordán Contreras
Lizbeth Martínez Ramírez
Jesús I. Salvador Bravo
Juan Camilo Aranda A.
Irene Mendoza Fuentes
Tláhuac Acosta Villanueva
Juan Carlos Sánchez Dubey
Otoniel Noris Barrera

El estrategia ante la sociedad en riesgo

El estrategia ante la sociedad en riesgo

Teresa López López
Héctor Martínez Reyes
Coordinadores

El estrategia ante la sociedad en riesgo

Esta obra fue dictaminada positivamente por pares académicos mediante el sistema “doble ciego” y evaluada para su publicación por el consejo editorial del Centro Interdisciplinario para la Innovación Educativa.

Primera edición, diciembre de 2020.

Diseño de portada y formación de interiores: Dení Ramona Martínez L.

Diseño de maqueta de portada: Dení Ramona Martínez L.

Edición y corrección de estilo: CIIE

© Derechos reservados por Teresa López López

Esta edición es propiedad de Centro Interdisciplinario para la Innovación Educativa.

Domicilio: Temixco, Morelos. CP. 62584

P. Institucional: <https://www.centrointerdisciplinario.com.mx/>

Hecho en México

ISBN: 978-607-99041-0-4

El estrategia ante la sociedad en riesgo

Teresa López López

Héctor Martínez Reyes

México, 2020

172 p. - - (Centro Interdisciplinario para la Innovación Educativa)

ISBN: 978-607-99041-0-4

16 x 23 cm

Clasificación DEWEY: 658.42 Alta Gerencia

Clasificación THEMA: KJC-Estrategia empresarial

Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización expresa del Centro Interdisciplinario para la Innovación Educativa. Los contenidos y las opiniones de los autores no reflejan la posición institucional del Centro.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

Teresa López López

Estrategias competitivas genéricas en diferentes contextos empresariales.....17
Irene Mendoza Fuentes y Tláhuac Acosta Villanueva

El estrategia empresarial del siglo XXI.....35
Rodolfo Pineda Álvarez

El diálogo entre la transparencia y la gestión estratégica
detonante en la industria competitiva.....47
Adriana Jordán Contreras

Diseño e implementación de estrategias en la industria
de la construcción.....59
Otoniel Noris Barrera

La identificación animal como estrategia competitiva para garantizar
la trazabilidad y acceso de la carne al mercado internacional.....75
Enrique López López

El estrategia ante la sociedad en riesgo en las organizaciones
inteligentes: globalización o regionalización.....93
Juan Carlos Sánchez Dubey

Diseño de estrategias para generar ventaja competitiva.....111
Lizabeth Martínez Ramírez

Competitividad en las empresas emergentes o startups.....129
Irene Mendoza Fuentes y Jesús Isaías Salvador Bravo

La importancia de la administración estratégica en el entorno
de la globalización.....147
Teresa López López y Héctor Martínez Reyes

Reflexiones del pensamiento estratégico en una sociedad en riesgo.....159
Juan Camilo Aranda Aragón y Héctor Martínez Reyes

INTRODUCCIÓN

Un libro es una apuesta por el futuro, por compartir reflexiones y preguntas sobre los retos y oportunidades de las organizaciones, que en la actualidad es indispensable, sobre todo ante los enormes desafíos que enfrenta la humanidad en su conjunto. El principal propósito de este libro es aportar conocimiento para comprender mejor el pensamiento estratégico.

El origen de este libro se encuentra en el esfuerzo constante por construir un futuro promisorio, es lo que caracteriza el comportamiento estratégico, es una premisa básica: que el errar es probable y es lo que más enseña. El pensar estratégicamente asume la capacidad para continuar ininterrumpidamente.

Esta convicción en época de pandemia, que significa desafortunadamente riesgo y muerte; pero que a su vez nos recuerda lo valioso de la vida y de esa forma la reivindica, reclama la necesidad de pensar estratégicamente, para partir haciendo preguntas, desde las dudas que buscan el conocimiento, desde la incertidumbre que requiere de sabiduría y prudencia; desde el dolor que requiere de fortaleza. En este orden de ideas, la colaboración, la cooperación, el apoyo mutuo, la creatividad, es decir, el esfuerzo conjunto del ser humano, es su activo más valioso. La persona o personas que logren asimilarlo se convierten en el elemento estratégico de una organización. Esta reflexión nos ha llevado a hacer esta obra, que es un espacio en donde diferentes autores, tanto practicantes como estudiosos, nos comparten su visión sobre el sentido y la aportación que el pensamiento estratégico nos ofrece.

El primer trabajo de este libro “*Estrategias competitivas genéricas en diferentes contextos empresariales*”, de Irene Mendoza y Tláhuac Acosta, en él se busca identificar y analizar, con base en el modelo estructural de fuerzas competitivas planteado por Michael Porter, la aportación de las estrategias competitivas genéricas para mitigar los riesgos enfrentados por las empresas en distintos contextos empresariales. En su trabajo plantean que toda empresa busca maximizar los beneficios que obtiene y además ser la mejor de su segmento de mercado, en algunos casos con alcance internacional. Los autores señalan que para ello es necesario contar con una estrategia. La definen como la forma en que la empresa se vincula con su entorno, despliega sus recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos. Lo que los hace señalar que debido a la diversidad de las empresas, es necesario hacer un análisis profundo de sus características para incorporarse de la forma más efectiva posible a su sector, lo anterior con base en lo señalado por Michael Porter en su libro “*Estrategias competitivas*” (2017).

En el siguiente trabajo, “*El estrategia empresarial del siglo XXI*”, Rodolfo Pineda hace una reflexión sobre la importancia de la presencia de un estratega que ayude a tomar las mejores decisiones en una empresa. Señala que la llegada del COVID-19 obliga a tomar en cuenta riesgos e incertidumbres para la planeación y los objetivos a alcanzar, que es un asunto indispensable tomar en cuenta el contexto. Que ante los enormes desafíos que esto implica para el mundo de los negocios, es necesario que los estrategas modernos logren desarrollar capacidades que surjan del aprendizaje y la adaptación al entorno en el que se toman las decisiones. Pineda pone a disposición del lector diversas metodologías que permitan a las organizaciones el desarrollo de una cultura de adaptabilidad dinámica, de gestión de conocimiento y de relacionalidad. El autor busca ayudar a los estrategas para que puedan desarrollar el conocimiento suficiente para adaptar a la empresa hacia un modelo de organización eficiente, ordenada y planear su futuro.

Adriana Jordán presenta en su trabajo “*El diálogo entre la transparencia y la gestión estratégica, detonante de la industria competitiva*” y muestra de manera ordenada y coherente el estado del arte de la transparencia y su aportación al ámbito empresarial, que ayude a la organización a definir estrategias dirigidas al equilibrio, adaptación e innovación de su contexto y la realidad, para adquirir una personalidad competitiva permanente que confirme su papel dentro de la industria.

José Otoniel Noris, en su trabajo “*Diseño e implementación de estrategias en la industria de la construcción*”, nos lleva a analizar en este sector el significado de la estrategia y de manera indirecta la definición del estratega. La aportación esencial del trabajo de Otoniel es llevar los conceptos abstractos a la aplicación práctica. Para ello, utiliza a la industria de la construcción como contexto y un proyecto de esa rama industrial como vehículo para ejemplificar el proceso de generación, diseño e implementación de la estrategia. El autor plantea a manera de metáfora la función del estratega moderno, es el que promueve y camina la ruta; es el individuo que se ocupa de idear, formular, construir e implementar la estrategia; y no necesariamente puede estar dotado de autoridad formal. El estratega, a decir del autor; puede poseer o no habilidades técnicas y “blandas” que le permitan implementar dicha estrategia; pero nunca le faltara la convicción y el compromiso.

En el siguiente trabajo, Enrique López presenta “*La identificación animal como estrategia competitiva para garantizar la trazabilidad y acceso de la carne al mercado internacional*”, señala que los sistemas de identificación animal son un tema nodal para los países que quieren exportar ganado en pie o carne en cortes

con valor agregado, para ocupar un nicho de mercado entre las naciones desarrolladas consumidoras, quienes después de fuertes problemas sanitarios (Encefalopatía, Espongiforme Bovina y Fiebre Aftosa), condicionaron a sus proveedores a desarrollar sistemas de identificación y trazabilidad que les permitiera asegurar la inocuidad de la carne a lo largo de toda su cadena de producción, y para poder participar en el mercado exportador. El autor, señala que los países que han impuesto los requisitos de trazabilidad son de Europa, EEUU, Japón, China, Hong Kong, Corea y Rusia; mientras que los países productores y exportadores como Brasil, Argentina, Australia, Uruguay, EEUU y México, tuvieron que implementar sistemas de identificación animal y trazabilidad considerando los requisitos de estos importadores. En este contexto, México aplicó el Sistema Nacional de Identificación Animal, como medida temporal mientras opera el Sistema Nacional de Trazabilidad Agroalimentaria, a cargo del SENASICA; elemento de seguridad para el consumidor y los envíos al mercado internacional. Sin duda, un reto estratégico que enfrentan los ganaderos en México.

“El estratega ante la sociedad del riesgo en las organizaciones inteligentes: globalización o regionalización”, de Juan Carlos Sánchez Dubey, presenta una discusión sobre el estratega y las organizaciones inteligentes, recuperando lo planteado por el sociólogo alemán Ulrich Beck; en el contexto de estos primeros veinte años del siglo XXI, caracterizados por la incertidumbre del futuro y el desconocimiento certero del presente. Lo que plantea el autor es que los estrategas como diseñadores de las “acciones inteligentes”, mediante una interacción individuo-colectividad buscan fines trascendentes y construir organizaciones inteligentes, capaces de aprender y crear el futuro a través de la innovación y la creatividad colectiva. Tarea enorme la que les atribuye el autor a los estrategas en la actualidad.

Lizbeth Martínez Ramírez, en su trabajo *“Diseño de estrategias para generar ventaja competitiva”*, nos invita a conocer como en la gestión organizacional existen múltiples factores involucrados, que para conocer a la organización es necesario cierto nivel de conocimiento de todas las áreas departamentales o secciones de una empresa. La autora invita a utilizar las herramientas que la literatura pone a nuestra disposición, que ayudan a definir un plan estratégico de forma concisa y práctica, con el objetivo de guiar a los administradores de empresas y a los estudiantes de forma sencilla, mediante la compilación que favorezca: el análisis de la organización, en su entorno interno y externo, como definir objetivos y líneas de acción para lograr ventaja competitiva sostenida a través del correcto planteamiento estratégico.

Irene Mendoza y Jesús Isaías Salvador, en su trabajo “*Competitividad en las empresas emergentes*”, analizan las distintas etapas de desarrollo de las empresas de reciente creación o Startup, denominadas empresas emergentes, para los autores el ejercicio estratégico les puede ayudar a consolidarse como organizaciones eficientes y rentables. Los autores presentan tanto a la planeación como a la administración estratégica como herramientas para consolidar una empresa competitiva. Son contundentes al señalar que las empresas emergentes continúan en el mercado, gracias a sus estrategias competitivas. El obstáculo más importante es vencer a la competencia, para ello; es necesario fortalecer los planes estratégicos y su gestión empresarial.

“*La importancia de la administración estratégica en el entorno de la globalización*” que presentan Teresa López y Héctor Martínez, subrayan que en la actualidad las organizaciones, tanto públicas, privadas o sociales; se desenvuelven en entornos caracterizados por una gran complejidad, dinamismo y cambios continuos. La nueva estructura de las economías regionales y las cadenas de producción que atraviesan el mundo entero, obliga a las empresas a buscar nuevas formas de pensar y de hacer las cosas. Para ello, los autores proponen que se deben diseñar e instrumentar métodos y herramientas de trabajo, que permitan a las organizaciones mejorar todas sus capacidades para aprovechar al máximo los recursos con los que cuentan. La propuesta es que la administración estratégica, que asume la eficiencia y la mejora continua de todas las actividades y procesos de una organización; sea la premisa básica de su trabajo. Por lo que es necesario con mayor urgencia por las circunstancias actuales, buscar la creación de valor. Los autores señalan que el ejercicio de la gestión estratégica pueda dar cauce a un desempeño empresarial con altos niveles de calidad y competitividad.

Los autores Juan Camilo Aranda y Héctor Martínez Reyes, presentan “*Reflexiones del pensamiento estratégico en una sociedad en riesgo*”, a partir de una breve descripción de la evolución histórica del pensamiento estratégico; señalan que la planeación estratégica ha caído de su pedestal debido a la forma en la que se practica, y no en cuanto a su planteamiento conceptual y metodológico. Es relevante la diferenciación que hace entre planeación y pensamiento estratégico, el primero se relaciona con la actividad cotidiana, los pasos a seguir para lograr los objetivos. El segundo, el pensamiento, es un trabajo de síntesis, de reflexión integral respecto de las circunstancias de la empresa. Hacen un análisis de los diferentes modelos de pensamiento estratégico que han desarrollado, Henry Mintzberg, Carlos Matus, Morissey, Leidtka, Heracleous, Ohmae Kenich y el propuesto por Tomas Miklos y Tello.

A partir de ello, señalan que la estrategia debe de basarse en el conocimiento que los gerentes tienen de la empresa. Concluyen señalando que el plan estratégico debe ser un instrumento flexible que evoluciona a la par de la empresa, mercados y clientes, subrayan que es trascendental que el estratega sea una persona que tenga la habilidad de reconocer necesidades de cambio o circunstancias ante las cuales pueda generar una respuesta exitosa.

Agradezco a todos su colaboración para que este libro se hiciera realidad.

Dra. Teresa López López

Estrategias competitivas genéricas en diferentes contextos empresariales

Irene Mendoza Fuentes* y Tláhuac Acosta Villanueva**

Resumen

En este trabajo se busca identificar y analizar con base en el modelo estructural de fuerzas competitivas planteado por Michael Porter, la aportación de las estrategias competitivas genéricas para mitigar los riesgos enfrentados por las empresas en distintos contextos empresariales.

Palabras clave: estrategia, competitividad, liderazgo, competencia, diferenciación.

*Cursando el Doctorado en Administración de Negocios en la Universidad ISEC. Maestra en Administración Pública por la Universidad del Valle de México. Licenciada en Administración por la Universidad Mexicana. Docente del Colegio Universitario del Valle de México.

**Cursando el Doctorado en Administración de Negocios en la Universidad ISEC. Estudios de Maestría en Administración de Negocios por el ITAM y la Universidad de Tulane. Ejecutivo en Cisco Systems de México.

Introducción

Toda empresa se plantea maximizar los beneficios que obtiene y además ser la mejor de su segmento de mercado, en algunos casos con alcance internacional. Algunas empresas tienen como objetivo ser las mejores a nivel mundial, para lograrlo es necesario contar con una estrategia. Según Fernández Lorenzo (2012, p. 2), se puede definir a la estrategia como la *“forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos”*.

En la actualidad, se puede asegurar que sin una estrategia no es posible alcanzar los objetivos de crecimiento, mejora, o en contraste de subsistencia de muchas empresas. Porque todas desean crecer y mejorar; existen métodos, estrategias y tácticas para alcanzar esos objetivos. Sin embargo, no todos los métodos y estrategias pueden implementarse en cualquier empresa, cada una de ellas posee un conjunto de características específicas que las hacen únicas.

La singularidad de cada empresa hace necesario un análisis profundo de sus características, cómo aprovecharlas o mitigarlas, tal que puedan integrarse de la forma más efectiva posible a su sector industrial o de mercado. Michael Porter señaló en su libro *“Estrategia Competitivas”* (2017), las estrategias genéricas que pueden ser aplicadas, ya sea en conjunto o por separado; a una empresa para mejorar y tener ventaja sobre su competencia, ya sea a través de una estrategia de reducción de costos, una de diferenciación o una de enfoque o concentración.

En el presente trabajo se analiza la aportación de las estrategias competitivas con base en el modelo estructural planteado por Porter, se ilustrarán las mismas a través de algunos ejemplos emblemáticos que se han desarrollado a lo largo de la historia reciente y se emitirán conclusiones respecto de la posible aplicación universal de estos métodos.

El modelo estructural de fuerzas competitivas de Porter

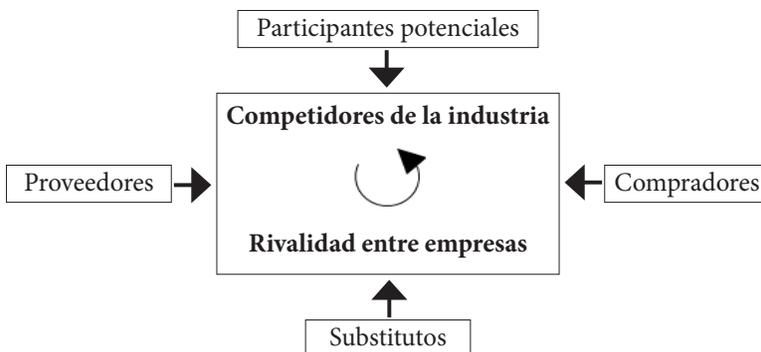
Toda empresa que busca ser exitosa deberá tener una visión de largo plazo, el pretender hacerlo con acciones a corto plazo e improvisadas, según vayan llegando oportunidades o amenazas; terminará tarde o temprano en la degradación de valor de la compañía y eventualmente en el fracaso. Es por esta razón que establecer metas y la forma en que se alcanzarán, facilitará la cohesión y orquestación en toda la organización, tal que permita centrar los esfuerzos en un objetivo estratégico. Michael Porter (2017), señala que las empresas deben voltear hacia el largo plazo y la estrategia, ya no les será posible obtener ventajas solo mediante el precio de sus productos, ni ser administradas para obtener ganancias en el corto plazo.

Una empresa es parte de un ecosistema y pertenece a una o más industrias, por lo que definir una estrategia y una meta debe considerar los elementos principales que conforman el entorno, Michael Porter (2017) señala que el estratega debe tomar en cuenta tres elementos esenciales: el posicionamiento de la empresa y sus capacidades para defenderse o aprovechar las fuerzas dominantes en la industria; la influencia de la propia empresa en el equilibrio de estas fuerzas a través de movimientos estratégicos; y los posibles movimientos de las fuerzas de la competencia para responder en consecuencia.

En el año de 1979, Porter, en su artículo *“How Competitive Forces Shape Strategy”*, señala que es fundamental el análisis del microentorno de la empresa para desarrollar una estrategia a través de cinco fuerzas competitivas. Este modelo fue innovador en esa época ya que la estrategia solía desarrollarse a través de un análisis de fortalezas y debilidades. En este modelo Porter describe las cinco fuerzas que compiten entre sí para quedarse con la mayor parte del valor que se produce en la industria, las cuales se mencionan a continuación y se describen más adelante: la rivalidad entre los competidores; el poder de negociación de los proveedores; el poder de negociación de los compradores; la amenaza de entrada de nuevos competidores; y la fuerza de los productos sustitutos.

Para determinar el alcance de estos componentes, Porter analiza cada uno a través de una serie de variables o subfuerzas, las cuales nos indican lo que hay que saber acerca del entorno de negocios y nos ayudan a definir la estrategia. El siguiente diagrama muestra la estructura de las cinco fuerzas competitivas en la industria. La combinación de estas fuerzas determina la intensidad de la competencia y como consecuencia su rentabilidad; por esto al dimensionar cada fuerza se determinará su predominancia sobre las otras; esto es esencial para la formulación de la estrategia.

Figura 1. Fuerzas competitivas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: elaboración propia

El análisis de las fuerzas competitivas

- *Los participantes potenciales (nuevas empresas)*

Los nuevos participantes implican mayor inversión, incrementan la capacidad existente y el deseo de tomar participación en el mercado, esta dinámica hace que los precios se reduzcan o que se incrementen los costos de las empresas existentes intensificando así la competencia en la industria, este riesgo se puede estimar y depende principalmente de las barreras de entrada y de la reacción que se pueda prever de las empresas existentes. Cuando las barreras de entrada son altas, considerables o se espera una reacción negativa de los competidores consolidados el riesgo de entrada de nuevas empresas es bajo. Porter (2017, p. 7-13) identifica seis barreras de entrada: economías de escala; diferenciación de productos; necesidades de capital; acceso a los canales de distribución; desventajas de costos independientes de las economías de escala; y políticas gubernamentales. A continuación, se describe brevemente cada una de estas barreras:

- Economías de escala: se refiere a abatir los costos unitarios a través de adquisiciones de mayor volumen. Por ejemplo, la fabricación de automóviles que con la tecnología lograron no sólo abatir los costos de producción unitarios, sino que incrementaron el volumen de producción, ha permitido una economía de bajos costos, así nuevos competidores con poco volumen de venta nunca lograrán esta economía.

- Diferenciación de productos: el diferenciador de un producto es una característica única que puede ser la calidad, alguna funcionalidad, diseño o la marca, por ejemplo; medicamentos de patente que aunque después se comercialicen como genéricos, el laboratorio que desarrolló la investigación y que los patentó mantendrá la marca y calidad como un diferenciador de estos.

- Necesidades del capital: es la necesidad de invertir para crear o mantener la característica del producto, para mantenerlo a la vanguardia o para distribuirlo. Por ejemplo, la industria de la tecnología en donde se invierten grandes cantidades monetarias para investigación y desarrollo, marketing y canales de distribución entre otros, se crean altas barreras de entrada.

- Acceso a los canales de distribución: la forma en la que los productos se hacen llegar al consumidor final, son barreras de entrada, toda vez que la disponibilidad y acceso de los productos hacia los consumidores es esencial para la subsistencia de la empresa, es por esto que las principales compañías tratan de blindar sus canales de distribución a través de contratos, convenios o acuerdos, lo que complica que los nuevos competidores tengan acceso a esta red de distribuidores, y así limitar la distribución de sus productos. Por ejemplo, la industria de refrescos de cola, en donde cada compañía brinda beneficios a su canal para que mantenga una exclusividad y les dificulte penetrar sectores de mercado a su competencia.

- Desventaja de costos independientes de las economías de escala: las compañías ya establecidas tienen ventajas de costos, independientemente de las economías de escala, esto puede ser; una patente, su tecnología, acceso preferencial a insumos ya acaparados en el mercado, ubicación favorable, subsidios favorables, curva de aprendizaje, que suelen no estar al alcance de los participantes potenciales. El mismo Porter (2017) menciona como ejemplos destacados de hace algunos años a “Texas Instruments”, “Black and Decker” y “Emerson Electric”, quienes han instituido estrategias eficaces basándose en la curva de la experiencia y al efectuar inversiones agresivas para crear un volumen acumulativo al comenzar a desarrollar las industrias.

- Política gubernamental: el gobierno tiene facultades para limitar, controlar y hasta prohibir el ingreso en industrias, esto puede ser a través de requisitos para conceder licencias y restringir el acceso a materias primas. (Porter, 2017, p. 13) menciona como ejemplo conocido a las industrias reguladas, como la de camiones de carga, de ferrocarriles, de venta de licores y de fletes.

En términos de represalias los nuevos interesados en participar en esta industria deben de considerarlos muy seriamente. Las principales señales de represalia disuasivas son:

- Históricos o antecedentes de represalias contra nuevos participantes.
- Grandes compañías con grandes recursos para defenderse, tal como solidez financiera, capacidad adecuada de producir en exceso y canales de distribución apropiados.
- Compañías con grandes activos invertidos y poca liquidez: lento crecimiento de la industria limitando la capacidad de absorber nuevos competidores sin degradar el desempeño financiero de los participantes.

Por otro lado, existen factores que impiden o dificultan que las empresas abandonen una determinada industria, estos son denominados barreras de salida y deben de ser consideradas y evaluadas antes de decidir ingresar a esa industria. Las principales barreras de salida en una industria son:

- Activos especializados, ofrecen bajos valores de liquidación, altos costos de transferencia o de conversión (Porter, 2017).
- Costos fijos de salida, entre muchos otros tenemos; contratos colectivos de trabajo, costos de reubicación y capacidades de mantenimiento de refacciones.
- Restricciones sociales y gubernamentales, (Porter, 2017, p. 20) menciona que el gobierno niega o desalienta la salida de una empresa porque causaría la pérdida de empleos y efectos económicos a nivel regional; se dan sobre todo fuera de Estados Unidos.

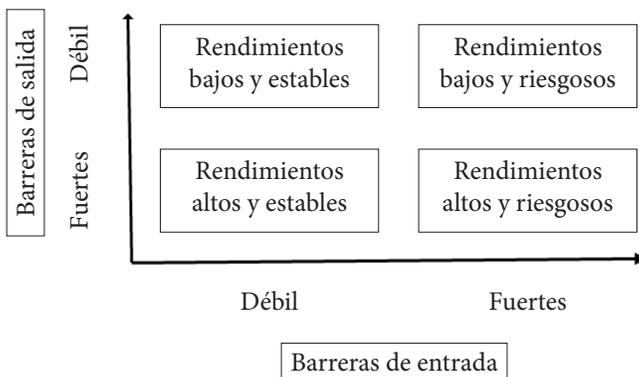
Algunos ejemplos de barreras de salida son: la posesión de activos difíciles de liquidar, la alta regulación en el ámbito laboral y sus correspondientes costos para las compañías, aunque las barreras de entrada y salida son distintas conceptualmente hablando, para el análisis de la industria se deben de analizar holísticamente.

Michael Porter (2017, p. 22) desde el punto de vista de las utilidades que genera la industria, considera que:

- El caso óptimo es aquel en que las barreras de entrada son fuertes y las barreras de salida son débiles. Entonces se disuadirá el ingreso y los competidores poco exitosos abandonarán la industria.
- Cuando unas y otras son sólidas, el potencial de utilidades es grande, pero suele acompañarse de mayor riesgo. Aunque se disuade el ingreso, las compañías poco exitosas permanecerán y lucharán en la industria.
- El caso de barreras débiles de entrada y de salida no resulta interesante.
- El peor caso es cuando ambas son fuertes. Entonces se facilita el ingreso, atraído además por las condiciones económicas favorables y otros auges temporales.

El siguiente gráfico ilustra la rentabilidad de la industria en función de las barreras de entrada y salida.

Figura 2. Gráfica de barreras y rentabilidad



Fuente: elaboración propia

- *Productos sustitutos*

Todas las empresas en una industria compiten con productos sustitutos, los cuales limitan el rendimiento potencial del sector de la industria, ya que establecen un límite superior a los precios que las empresas de la industria cobran de manera rentable. El identificar los productos sustitutos es una tarea que requiere dedicación, es posible encontrar sustitutos muy sutiles que sin un análisis profundo podrían pasar desapercibidos, los sustitutos que requieren atención especial son los que están sujetos a tendencias que mejoran la relación entre precio y desempeño con el producto de la industria, y generan industrias que obtienen utilidades altas.

Porter (2017, p. 24) menciona que los sustitutos a menudo se introducen de manera rápida en el mercado, cuando algún adelanto o hecho incrementa la competencia en la industria, reduce el precio o mejora el desempeño.

- *Poder de negociación de los compradores*

Los compradores competirán con la industria cuando influyen en ésta, obligándola a bajar los precios, negocian mejores condiciones o características del producto y enfrentan a los rivales entre si. El poder de los compradores o grupos de ellos depende del valor de su compra y del número de características de su situación de mercado. De acuerdo con Porter (2017, p. 27) las condiciones siguientes determinan si un grupo de compradores es poderoso:

- El grupo está concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.
- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo obtiene bajas utilidades.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- El grupo tiene toda la información (cuando el cliente conoce a la perfección la demanda, los precios de mercado e incluso los costos de proveedor).

El poder de los compradores crecerá o disminuirá, conforme los factores antes descritos cambien con el tiempo o a causa de las decisiones estratégicas de la compañía.

- Poder de negociación de los proveedores

La reducción de rentabilidad de la industria puede también ser generada por las amenazas de los proveedores de elevar precios, disminuir calidad o una combinación de ambos. Un grupo de proveedores es poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- El grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende.
- El grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria.
- La industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores.
- El producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

En general se considera a los proveedores como otras compañías; pero también hay que incluir en este rubro la mano de obra, la cual ejerce profunda influencia en muchas industrias. Se cuenta con suficiente evidencia de que mediante negociaciones, los empleados bien calificados y los trabajadores que tienen sindicatos firmes se quedan con una parte importante de las utilidades potenciales de una industria.

El análisis individual de cada una de estas fuerzas competitivas brindará información que posteriormente se integrará en un análisis estructural, y como se desarrollará adelante permitirá decidir que estrategia competitiva genérica se debe seguir.

Análisis estructural y estrategia competitiva

Este análisis estructural permitirá analizar las fortalezas y debilidades de la empresa en función de la industria, las cuales, desde la perspectiva de la estrategia; nos permitirá reflexionar sobre la posición de la empresa ante cada una de las fuerzas competitivas, y así definir acciones ofensivas o defensivas con el fin de establecer una posición defendible contra las fuerzas competitivas, Porter (2017, p. 29) plantea varias formas o métodos para hacerlo:

- Posicionar la compañía de modo que sus capacidades ofrezcan la mejor defensa posible contra las actuales fuerzas competitivas.

- Influir en el equilibrio de fuerzas con tácticas estratégicas para mejorar la posición relativa de la compañía.
- Prever los cambios de los factores en los cuales se basan las fortalezas y tomar las medidas pertinentes, con lo que se aprovechará el cambio al seleccionar una estrategia adecuada al nuevo equilibrio competitivo antes que los rivales lo reconozcan:
 - Posicionamiento: el primer método se ajusta a la estructura de la industria y con base en esto modela las fortalezas y debilidades de la compañía. La estrategia consistirá en construir defensas contra las fuerzas competitivas o en localizar, dentro de la industria, las posiciones donde la competencia sea más débil (Porter, 2017, p. 29-30). El conocer las capacidades y causas de las fuerzas competitivas resaltarán las áreas en que la compañía deberá afrontar la competencia y en las que deberá evitarla.
 - Influir en el equilibrio: una estrategia ofensiva podrá influir en las causas y muy probablemente modificar las fuerzas de la competencia.
 - Explotar el cambio: la industria evoluciona, por lo tanto, cambian las causas estructurales de la competencia, el tomar en cuenta estos cambios en la estrategia le permitirá a la empresa mejorar su posicionamiento en la industria.

El análisis estructural es un aporte de este modelo que permite contar con un enfoque holístico para impulsar el desarrollo de la estrategia y facilita la predicción de la rentabilidad de la industria. En la planeación a largo plazo se examina cada fuerza competitiva, se pronostica la magnitud de las causas fundamentales y se traza un panorama global del potencial de utilidades en la industria (Porter, 2017, p. 31).

Una vez desarrollado este análisis estructural será posible una estrategia a través de los insumos que cada una de estas fuerzas nos ha brindado, las fortalezas, debilidades y de los objetivos de la empresa.

Estrategias competitivas genéricas

Las estrategias son acciones y decisiones para alcanzar un objetivo específico, la competitividad se refiere a que existen varios competidores luchando por ser el mejor, ya que existe similitud en los elementos comparados. Por lo cual, las estrategias competitivas genéricas tienen como objetivo principal obtener una posición en el mercado, por medio de planes estratégicos desarrollados a partir de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); en el contexto de la industria a través de las cinco fuerzas competitivas definidas por Porter donde requiere posicionarse como líder ante la competencia empresarial.

La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector indus-

trial. Para Aulakh et al. (2000) y Baldauf et al. (2000), el interés principal de estas estrategias genéricas son aspectos de la competencia, tales como la creación y sostenimiento de ventajas distintivas. En línea con lo anterior, la estrategia elegida por la empresa es una actividad que aporta valor; por lo tanto, la idea subyacente es buscar una estrategia que favorezca el mantenimiento de la ventaja competitiva e incluso su desarrollo (Gonzales More y Olivares Segura, 2017).

Al hablar de estrategias genéricas competitivas se hace referencia a las actividades que las empresas deberían implementar para poder estudiar a su competencia y conocerla, así de esta manera desarrollar acciones que marquen una diferencia y así mejorar los costos de la empresa, adoptar una diferenciación en el servicio/producto, enfocar todos los esfuerzos comerciales a un grupo o nicho específico; para lograr con esto un liderazgo empresarial y de mercado (Hernandez Maldonado, 2017).

Tabla 1. Estrategias genéricas de Porter

Las tres estrategias genéricas de Porter		
Estrategia de liderazgo en costos globales	Estrategia de diferenciación	Estrategia del enfoque
Vende productos o servicios, a precio inferior que la competencia	Vende productos o servicios distinguidos, a precios elevados	Vende productos o servicios, precio depende del segmento
Se dirige a los consumidores orientados a cualquier precio	Se dirige a los consumidores que no son sensibles al precio	Se dirige a sectores particulares que sean chicos, grandes o pequeños
Riesgos imitación, innovación, tecnología, cambios de interés del consumidor	Riesgos imitación, innovación, tecnología, cambios de interés del consumidor	Riesgos imitación, innovación, tecnología, cambios de interés del consumidor

Fuente: elaboración propia

Michael Porter (2017, p. 33-37) nos indica que existen tres estrategias genéricas para enfrentar a los competidores en el sector industrial con mayor certeza, los cuales se describen a continuación.

a) El liderazgo global en costos

Consiste en reducir los costos financieros de todas las áreas de la empresa, el tema central son los costos bajos para enfrentar a la competencia, pero sin descuidar la calidad y el servicio que son aspectos importantes para producir barreras firmes de entrada en ventajas de costos. Para lograr este propósito se requiere equipo moderno, precios agresivos y posiblemente pérdidas al inicio de operaciones, dichas estrategias se van transformando al pasar los años, con el fin de continuar la participación en el mercado.

b) Diferenciación

Se distingue como producto o servicio único, se logra mediante la marca, tecnología, servicio, calidad, componentes, características, distribución entre otras. Es una estrategia que construye barreras de entrada, brinda protección a clientes leales que son menos sensibles al precio, obteniendo exclusividad y el sector industrial consigue lealtad; además de estar mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia.

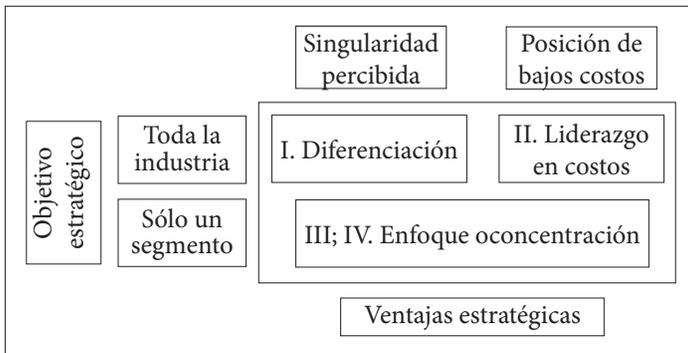
c) Enfoque o concentración

La perspectiva se centra en un grupo de compradores, y un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico, brinda un servicio selecto a un mercado específico y a base de este, selecciona las estrategias funcionales, para complacer de manera favorable las necesidades de su mercado, el que logra este enfoque alcanza utilidades superiores al promedio del sector industrial. La siguiente figura muestra los cuadrantes de las estrategias genéricas, los cuales están integrados por los objetivos estratégicos y las ventajas competitivas, en ellos podemos observar que:

- Cuando los objetivos estratégicos pretenden abarcar toda la industria, podrá hacerlo a través de la ventaja competitiva de diferenciación o del liderazgo en costos, esto es el cuadrante I o el cuadrante II.
- Cuando los objetivos estratégicos pretenden abarcar solo un segmento, la ventaja estratégica será el enfoque o la concentración, es decir los cuadrantes IV o V.

Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho (Porter, 2017, p. 22).

Figura 3. Cuadrantes de estrategias competitivas genéricas



Fuente: elaboración propia

Como se describió en el párrafo anterior esto nos permite visualizar de manera simple la ventaja competitiva requerida para el objetivo estratégico determinado.

- Estancamiento a la mitad

Esta situación es contraria a las tres estrategias competitivas empresariales, estas empresas suelen tener estrategias implícitas, las cuales no permiten una definición de acciones defensivas u ofensivas que coadyuven en su posicionamiento de mercado, tienen tendencia a perder clientes cuando no accedan a bajar los costos, y están dispuestos a obtener una rentabilidad baja para retenerlos. A continuación, se muestra una tabla de empresas emblemáticas y en que estrategia genérica de Porter se encuentran.

Tabla 2. Ejemplos de estrategias de Michael Porter

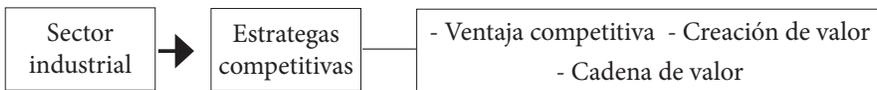
Estrategias de Michael Porter
- Estrategia de liderazgo: IKEA, Movistar, McDonald’s, Despegar.com, Dell, Amazon, Emerson Electric, Black and Decker, General Motors.
- Estrategia de diferenciación: IKEA, Duracell, Apple, Rolex, Ferrari, Office Depot, Macintosh, Coleman, Jenn Air.
- Estrategia de enfoque o concentración: Zara, Massimo Dutti, Kiddy’s Club, Pull and Bear, Illinois Tool Works, Fort Howard Paper, Porter Paint.
- Estancamiento a la mitad: Clark Equipment, Chrysler, British Leyland, Fiat.

Fuente: elaboración propia

La estrategia de concentración siempre entraña algunas limitaciones en la participación alcanzable del mercado. Por lo general hay que anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Al igual que la estrategia de diferenciación, es posible realizarla a costa del liderazgo en costos globales (Porter, 2017, p. 35-40).

Las estrategias genéricas competitivas en el sector industrial permiten realizar un análisis para iniciar un negocio o replantear las estrategias de uno ya existente, para conseguir una ventaja competitiva frente a los competidores y obtener una posición fuerte en el mercado. Se entiende por ventaja competitiva cualquier característica del sector industrial, que la diferencie de los demás y por lo cual pueda competir con otra, de esto depende la existencia o el cierre de ésta.

Figura 4. Estrategias competitivas



Fuente: elaboración propia

En el sector industrial un análisis de estrategias competitivas a largo plazo debe ayudar a obtener ventajas en la creación de valor y cadena de valor sobre la competencia, con ello se podrá permanecer en mercado. Cada estrategia es personalizada ya que es diferente dependiendo del sector, producto, servicio, tamaño y competencia. El concepto de creación de valor está muy relacionado con la cadena de valor del negocio a nivel micro y macro, de acuerdo con la estrategia del negocio para consolidar ventajas competitivas. En la medida que la empresa logre interactuar en cada una de sus áreas con una visión de logística integral y a la vez se extienda a otras cadenas de negocios o sectores, se podrá decir que la empresa está en el rumbo hacia la competitividad (Academia.edu, 2004).

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna “ventaja competitiva”. El análisis de la cadena de valor de Porter comienza con la identificación de dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y en diferenciación. Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa. Comenzando por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor (Andalucía, 2019). El conjunto de actividades genéricas se gesta en la definición y conformación de las estrategias competitivas con base en la capacidad de la empresa para formular y emplear estrategias congruentes que le proporcionen, de manera prolongada, una posición importante en el mercado. El conjunto de actividades genéricas se gesta en la definición y conformación de las estrategias

competitivas con base en la capacidad de la empresa para formular y emplear estrategias congruentes que le proporcionen, de manera prolongada, una posición importante en el mercado. Para medir la estrategia se asumió el modelo de factores competitivos, modelo elaborado por Dess y Davis (1984) a partir de Porter (1980). Ellos diseñan un instrumento para evaluar los 21 elementos de competitividad que permiten caracterizar una estrategia genérica particular. Este modelo fue ajustado posteriormente por Robinson y Pearce (1988), quienes aumentaron la lista a 22 factores competitivos (ilustrada en la tabla 3). Estos elementos han sido usados en posteriores investigaciones (Calderon et al, 2010).

Tabla 3. Factores competitivos

Factores Competitivos
1.- Calidad del producto
2.- Desarrollo de nuevos productos
3.- Productividad del negocio
4.- Esfuerzo continuo de reducción del costo
5.- Esfuerzo riguroso en los procedimientos de control de calidad del producto
6.- Precio
7.- Gama amplia de productos
8.- Esfuerzo por lograr una marca identificable
9.- Influir en los canales de distribución
10.- Esfuerzos por mejorar la validez de las materias primas
11.- Innovación en el proceso de fabricación
12.- Capacidades amplias de servicio al cliente
13.- Iniciativas concretas para lograr un equipo humano adiestrado y experimentado
14.- Mantenimiento de niveles bajos de inventario
15.- Mejora de los productos existentes
16.- Innovación en técnicas y métodos de marketing
17.- Promoción y publicidad por encima de la media del sector
18.- Capacidad para fabricar productos especializados
19.- Especialización en segmentos geográficos
20.- Productos en segmentos de alto precio
21.- Esfuerzos para mejorar la calidad de la publicidad
22.- Esfuerzos para alcanzar una reputación

Fuente: Dess y Davis 1984, Camelo, 2000 y 2004

La innovación del producto es importante porque incrementa el mercado, por lo mismo impulsa el crecimiento de la industria o diferencia mejor el producto (Porter, 2017, p. 173).

El entorno industrial experimenta constantes cambios, variaciones que obligan a las empresas a replantear sus estrategias competitivas, a reevaluar sus factores de competencia y a volver a analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de manera sistemática, las empresas deben de estar constantemente escuchando a la industria y anticiparse a las nuevas realidades.

Las empresas que cuentan con el factor innovación dedican grandes esfuerzos a la obtención de información sobre las tecnologías más relevantes de su sector, además desarrollan nuevos productos, servicios y procesos junto con la dotación de mayores recursos, tanto humanos como financieros, al departamento de investigación y desarrollo (I+D), (Flores Martínez, Canto Esquivel y Morales Gonzalez , 2006, citado por Aragón Sánchez y Rubio Bañón, 2005).

La competitividad que se adapta a los cambios y la evaluación periódica de las estrategias fortalece y desarrolla la reflexión y el análisis; rompe con los paradigmas; es proactivo; y estructura, organiza y rediseña las empresas (Quero, 2020).

La importancia de la I+D es permanecer en el sector empresarial y avanzar con los nuevos cambios que constantemente se presentan. Por ejemplo, la compañía Blockbuster fue fundada en 1985, ofrecía el servicio de alquiler de películas de cine y videojuegos en sus tiendas, su gran crecimiento fue en la década de los 90's y tan sólo una década después se vio amenazada por la compañía Netflix que ofrecía su servicio a través de streaming. Blockbuster tuvo la oportunidad de asociarse con Netflix, sin embargo, su falta de visión los llevo a rechazar el acuerdo y en 2010 se declaró en bancarota. Actualmente Netflix es líder en el mercado del entretenimiento gracias a su estrategia digital.

Reflexión Final

Michael Porter a través del análisis de la industria basado en las cinco fuerzas competitivas, transformó la forma de definir las estrategias empresariales; a la fecha, este modelo ha trascendido por su carácter integral. El analizar las fuerzas y sus subfuerzas de manera independiente y posteriormente integrarlas, facilita una visión holística del ecosistema en donde la empresa subsiste. A luz de las mismas, Porter definió tres estrategias genéricas con las que las empresas pueden competir para ser las mejores según sean sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con lo anterior es posible definir un plan que permita defenderse, atacar o ambas cosas según convenga a la empresa.

En este texto se muestra una lista de empresas emblemáticas que han decidido por una u otra estrategia genérica, dependiendo de la industria que se trate y de esta forma ser exitosas.

Monge (2010) menciona que el concepto de estrategia genérica de Porter está basado en la premisa de que hay varias formas de lograr la ventaja competitiva, dependiendo de la estructura del sector industrial. Si todas las empresas de un sector industrial siguieran los principios de la estrategia competitiva, cada una elegiría una base diferente para la ventaja competitiva.

Algunos investigadores consideran que seguir una estrategia genérica pura es demasiado riesgoso dado que es fácilmente replicable, Miller (1992, p. 391-408) señala que hay riesgos en las estrategias genéricas puras, ya que son muy fáciles de imitar por estar basados en enfoques muy limitados y simples, y son más peligrosas ya que pueden producir rigidez y miopía a largo plazo. Es menos probable que la imitación se dé si la empresa está combinando sus ventajas en una estrategia mixta creativa, entendida como una combinación de las estrategias puras. Por eso las estrategias con más probabilidad de éxito serán las que conjuguen muchos recursos y capacidades, y que estén relacionadas con la ventaja en costos, la ventaja en diferenciación o ambas.

A pesar de ser Michael Porter uno de los investigadores más influyentes en el campo de la estrategia empresarial, otros autores han cuestionado los planteamientos de Porter, indicando que su modelo no satisface el requisito de ser generalizable a cualquier sector industrial y que sus teorías presentan contradicciones (Escriba y Safón, 2002, p. 119-140).

REFERENCIAS

- Academia.edu. (2004). Creación de valor. Academia.edu.
- Andalucía, J. d. (2019). Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza. Recuperado el 2 junio de 2020, de Consejería de empleo, formación y trabajo autónomo: <https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/02/CADENA-DE-VALOR.pdf>
- Calderon Hernandez, G., Alvarez Giraldo, C.M. y Naranjo Valencia, J. C. (2010). Estrategia competitiva y desempeño organizacional en empresas industriales colombianas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, INNOVAR, 20(38), 13-26.
- Escriba Esteve, A. y Safón Cano, V. (2002). Estrategias competitivas implicaciones teóricas, prácticas y docente. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 11(2), 119-140.
- Fernandez Lorenzo, A. (2012). Conceptos de Estrategia Empresarial. Union Europea: EOI Escuela de Organización Industrial. Madrid, España
- Flores Martinez, E. M., Canto Esquivel, A. M. y Morales Gonzalez, M. A. (2010). Análisis Teórico sobre los factores competitivos endogenos en la subrama de confección del estado de Yucatán. *La Administración y la Responsabilidad Social Empresarial*. XV, págs. 196-212. Mérida, Yucatán, México: Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas.
- Gonzales More, M. E. y Olivares Segura, F. M. (2017). Repositorio de tesis. Factores de calidad que valoran los clientes en la Empresa Reencauchadora Triton SA– Chiclayo. (U. C. Mogro-vejo, Ed.) Chiclayo, Perú.
- Hernandez Maldonado, B. J. (septiembre de 2017). Estrategias genéricas competitivas en las empresas de buses de primera clase con ruta entre ciudades de Quetzaltenango y Guatemala. Quetzaltenango, Guatemala: Universidad Rafael Landívar.
- Miller, D. (1992). “Generic Strategies: Classification, Combination and Context” (Vol. 8). Greenwich, Connecticut: Advances in strategic management.
- Monge Castro, E. (1 de Enero de 2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Economicas*, 28(1), 248-271.
- Porter, M. (2017). *Estrategia competitiva* (Segunda reimpresión). Ciudad de México: Patria.
- Quero, L. (2020). *Estrategias competitivas*. Negotium.

El estrategia empresarial del siglo XXI

Rodolfo Pineda Álvarez*

Resumen

Con la llegada de la COVID-19, me imagine que muchos estrategias empresariales consideraron este tipo de situaciones de riesgo e incertidumbre para planificar sus estrategias para el logro de sus objetivos. La evolución de los mercados en los últimos años a nivel mundial se ha dado bajo condiciones extremas de crisis políticas, económicas y sociales. Sin embargo, considero que también existen otros estrategias que no lograron enfrentar situaciones complejas al haber implementado estrategias fallidas que llevaron a sus organizaciones al cierre de sus operaciones. Entonces la pregunta que nos formulamos es ¿qué sucedió? No es fácil entender el mundo de los negocios cuando hay factores que no se pueden controlar o no se sabe que puede presentarse. Lo que si conocemos es que todos estos elementos de cambio estan coadyuvando a modificar el *status quo* de los directivos que toman las decisiones. Los desafíos son enormes, pero los retos del estrategia moderno deberían estar centrados en procesos de aprendizaje y adaptación de su negocio al entorno que se presenta en el momento de la toma de sus decisiones.

De esta manera, el presente artículo tiene como propósito acercar a los estrategias a conocer el uso de metodologías que permitan a sus organizaciones el desarrollo de una cultura de adaptabilidad dinámica, de gestión de conocimiento y de relacionalidad. Con estos elementos y de forma holística, el estrategia podrá enriquecer a su empresa para prepararla hacia la creación de un negocio que integre una visión de competitividad, rentabilidad y sostenibilidad. La conceptualización de cada elemento se menciona adelante, pues cada uno de ellos genera una dinámica de entrenamiento, de flexibilidad intelectual, de resiliencia, de gobernabilidad, de colaboración de autoridad. Sin duda alguna, de racionalidad y transmisión de experiencias dentro de toda la organización. Con todo esto el objetivo está enfocado a desarrollar el conocimiento suficiente para adaptar a la empresa hacia un modelo de organización eficiente, ordenada y planear su futuro al siguiente paso, “su permanencia en el mercado”.

Palabras clave: Adaptabilidad, gestión del conocimiento, relacionalidad, eficiencia, competitividad, sostenibilidad, toma de decisiones.

*Licenciado en Contaduría Pública por la Universidad de Negocios ISEC. Maestro en Administración de Negocios por la Universidad del Valle de México. cursando el Doctorado en Administración de Negocios.

Introducción

Este trabajo propone una reflexión sobre la literatura publicada acerca del papel que realiza el estratega dentro de las organizaciones empresariales y su visión en la toma de decisiones. La propia necesidad de decidir es un problema para la consecución de los objetivos de la empresa. Por esa razón, el estratega debe demostrar conocimiento, adaptabilidad, personalidad, habilidades y capacidades para recolectar datos, transformarlos en información y generar objetivos estratégicos.

En palabras de Henry Mintzberg y Brian (1993) comentan: *“cualquier persona sin importar su posición o rango, y que en la organización controle acciones clave o establezca precedentes puede ser considerado como un estratega: a su vez, “el estratega” puede ser también un conjunto de personas”* (p. 23).

Existen muchos pensadores clásicos que describen el término de “estratega”. Sin embargo, encontramos dentro de los modernos a investigadores como, Kenichi (2004), afirma que: *“el éxito estratégico no puede reducirse a una simple fórmula, ni cualquier persona puede convertirse en pensador estratégico con sólo leer un libro. De todos modos, se trata de costumbres mentales y formas de pensamiento que pueden adquirirse por medio de la práctica, que ayudan a liberar el poder creador de nuestro subconsciente y a mejorar nuestras probabilidades de producir conceptos estratégicos triunfadores”* (p. 197).

“El estratega en su refinado arte de decidir, marcan la senda y conducen a quienes la siguen a una gran visión o estrategia. La cota más alta en la conclusión y liderazgo es la capacidad de concretar una estrategia” palabras de dedicación a un libro del autor José de Jesús Ramírez M. (Ramírez, 2016, p. 1).

Asimismo, Mario Borghino (2018), afirma que los disruptores: *“necesitas reinventar la cultura de tu empresa. Necesitas aumentar las ventajas competitivas con las que atiendes el mercado, que te lleven a encontrar ideas sustancialmente diferentes para cambiar tu negocio y la relación con tu mercado. No te sorprendas si, forzando tu mente, un día encuentras ideas superiores a problemas cotidianos y aumentas tu comprensión de las necesidades ocultas de tus clientes. Cuando las encuentres será porque te estarás anticipando a las necesidades del mercado”* (p. 194).

Como podemos observar, la propuesta de estos nuevos pensadores responde a problemas modernos y complejos de pensamiento estratégico. Donde la dirección actual del estratega se centra en la gestión de conocimiento y su adaptabilidad para abordar y sobrevivir en el contexto actual. Por esta razón y de manera descriptiva, la investigación pretende mostrar la complejidad a la que se enfrenta el nuevo rol del estratega en el siglo XXI.

En esta síntesis de adaptación al nuevo orden mundial de los negocios, se requiere que el estratega afronte retos que exigen y garanticen resultados que permitan sobrevivir en un mercado altamente competitivo. Por ello, se plantea

la necesidad de integrar equipos de trabajo de alto desempeño, que generen el conocimiento suficiente para que la organización se adapte y se convierta en una organización eficiente y líder en su mercado. Tal condición de gestionar conocimiento en esta nueva “época” es diferente, pues los sistemas de gestión empresarial han evolucionado y han generado cambios significativos en el proceso de datos que requieren un proceso interactivo de gestionar conocimiento a través de la participación relacional de todos los integrantes de la organización.

Figura 1. Modelo de sistema de gestión de conocimiento

Organización		
Sistema de gestión de conocimiento		
Alineación		
Modelo de creación de valor	Modelo de gestión de conocimiento	Modelo de inteligencia de negocios
Ontología		
Mapa conceptual		

Fuente: Guevara, J. C., Lara, J., y Moque, C. A. (2012)

El objetivo, contribuir a la búsqueda de soluciones conjuntas que puedan responder y enfrentar la nueva realidad. Esta actitud de conocer de forma disciplinada empujará a la organización a comprender su adaptabilidad dinámica de manera holística. Entonces, el trabajo creará la confianza de actuar de manera planificada, emprendedora, colaborativa y con capital humano de alto desempeño con la capacidad de respuesta y acceso continuo a la información oportuna y eficiente para una toma de decisiones de alto impacto. De esta manera, la organización podrá adaptarse dinámicamente de forma metodológica a un proceso estratégico, con solución de problemas diversos, con acceso continuo a información, con capacidad de improvisar, planificar con flexibilidad, sobre todo, con visión y liderazgo permanente.

Desarrollo

Para entender esta actividad de adaptación dinámica y de gestión de conocimiento organizacional, debemos considerar que toda la empresa es un proceso complejo que requiere de un estrategia que logre un ambiente competitivo, sostenible y rentable en el presente y el futuro; donde la toma de decisiones dependerá de la relacionalidad y flexibilidad. Asimismo, los estrategas deberán adoptar nuevas metodologías de cambio que generen resultados dentro de un entorno cambiante.

Huber (1991) expresó “una organización aprende cuando alguna de sus unidades adquiere conocimiento y éste es reconocido como potencial o útil para la organización” (p. 91).

Capacidad dinámica de adaptación

Para entender este concepto de “capacidad dinámica de adaptación” tenemos que considerar lo siguiente: “la capacidad de adaptación es un proceso que exige flexibilidad estratégica, para lograr gestionar y aplicar recursos acordes como lo demande el cambio permanente de los entornos dinámicos” (Fuentes, 2018, p. 21).

De acuerdo con Garzón (2018), quién cita a Pérez (2009), “que la adaptación representa un estado transitorio de supervivencia para la organización, mientras que la capacidad dinámica de adaptación se analiza como un proceso azaroso de aprendizaje continuo y de ajuste que permite gestionar la complejidad de los procesos, lo cual se debe manifestar en flexibilidad estratégica entendida como la elasticidad de la organización para gestionar las disponibilidades de recursos, así como para aplicar dichos recursos” (p. 4). Existen diversos enfoques para considerar la capacidad dinámica de adaptación. Sin embargo, vamos a considerar la siguiente metodología basada en seis categorías que pueden responder y permitir la adaptabilidad dinámica del cambio.

Figura 2. Capacidad dinámica de adaptación

Capacidad dinámica de adaptación	
Flexibilidad estratégica: -Multi-actor -Multi-nivel -Multi-sector -Diversidad de soluciones -Redundancia (duplicación)	Gobernabilidad: -Legitimidad -Equidad -Capacidad de respuesta -Rendición de cuentas
Dimensión de recursos: -Autoridad -Capital humano -Recursos financieros	Dimensión de liderazgo: -Visionario -Emprendedor -Colaborador
Dimensión de flexibilidad intelectual: -Confianza -Aprendizaje simple -Aprendizaje de doble bucle -Discusión de dudas	Dimensión de resiliencia: -Continuo acceso a la información -Actúa de acuerdo para planificar -Capacidad para improvisar

Fuente: Capacidad dinámica de adaptación (Garzón, 2018)

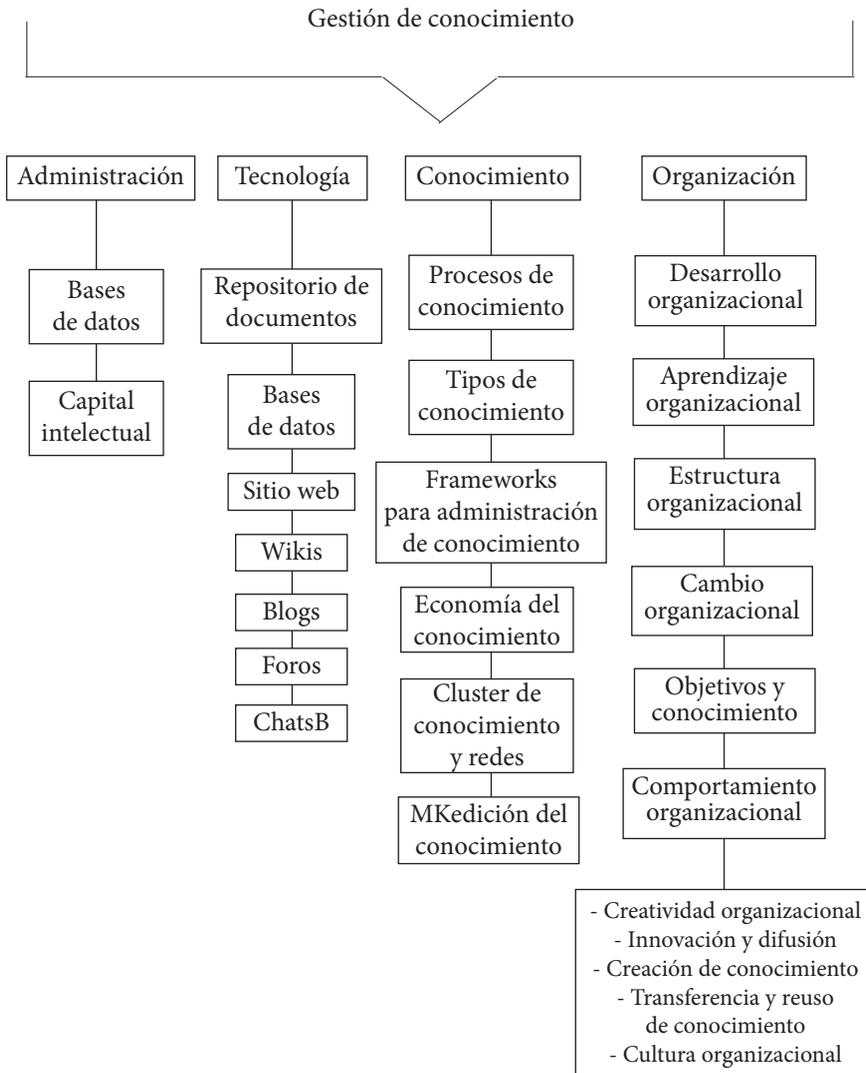
La capacidad dinámica de adaptación es el constructo que toda organización debe desarrollar en entornos cambiantes, y que implica para los estrategias adoptar nuevos conocimientos que logren procesos de aprendizaje continuo a través de la integración de elementos de liderazgo, de flexibilidad, de recursos humanos. Así como la capacidad de improvisar contra la adversidad y que permitan generar decisiones estratégicas. De igual manera, las empresas necesitan de estrategias que logren el cambio estratégico, desde una perspectiva de construcción de procesos productivos, holísticos y eficientes que identifiquen el potencial humano interno de la organización.

Gestión del conocimiento

En la actualidad la evolución de los sistemas de información ha generado nuevos modelos, herramientas o metodologías de estudio que describen el quehacer para desarrollar el diseño y construcción de sistemas de gestión de conocimiento, donde los integrantes participan en el intercambio de valores, de ideas y aportan su experiencia y capacidades, para crear, recopilar, organizar y difundir la información dentro de la organización. Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995) afirman: *“la gestión del conocimiento dentro de una organización es una actividad continua que se desarrolla en una progresión en espiral de acuerdo con el modelo establecido”* (p.13).

La transmisión de estas experiencias entre las personas del grupo organizacional permite la creación de un nuevo conocimiento, pues la recolección del conjunto de información intelectual podrá generar mejores decisiones que marquen la competitividad y sostenibilidad de las empresas. Otro aspecto importante para considerar en este nuevo milenio es la utilización de las plataformas digitales. El desarrollo tecnológico facilita la administración y almacenamiento de un gran volumen de datos, y con ello se pueda soportar la claridad y calidad de la información, posibilitando la gestión del conocimiento en forma oportuna y eficiente.

Figura 3. Sistema de gestión de conocimiento



Fuente: Guevara, J. C., Lara, J., y Moque, C. A. (2012)

Este mapa conceptual describe y permite visualizar la actividad continua del conocimiento dentro de los grupos y convierten el conocimiento tácito que poseen en explícito. El conocimiento deja de ser exclusivo de una persona, para dar paso a una espiral de generación de información que el estratega deberá integrar, y dar paso a un aprendizaje colaborativo para lograr los objetivos organizacionales y la relación que se da entre los individuos, los grupos, las organizaciones y el entorno es todo un tema de estudio.

Analizar este comportamiento individual o grupal con el propósito de mejorar las condiciones de trabajo, la producción o los resultados de la empresa, significa adoptar permanentemente que los cambios realizados o los resultados esperados sirvieron para mejorar el bienestar de toda la organización o como sucede algunas veces sólo de algunos.

“En la sociedad del conocimiento, la generación, procesamiento, transmisión y transferencia de información y conocimiento se convierten en las fuentes fundamentales de productividad y poder” (Guevara, et al. 2016. p. 84).

Sin duda, el tema es de gran importancia pues vemos y como comenta Guevara (2016): *“el conocimiento deja de ser una posesión individual y se convierte, a través de redes, en uno de los activos más importantes de las organizaciones”* (p. 84).

El estrategia del siglo XXI: racionalidad vs relacionalidad

Racionalidad

La complejidad de la naturaleza humana debería ser simultánea a la evolución del individuo, sin embargo, el fenómeno del comportamiento organizacional se ve afectado por la diversidad de los conflictos de las personas, sus responsabilidades, sus desequilibrios, sus aptitudes, etcétera; promoviendo un ambiente ambivalente de personalidades. De aquí nace la necesidad de estudiar los fenómenos del comportamiento organizacional desde una perspectiva racional.

Simon (2011) afirma: *“la racionalidad se ocupa de la selección de alternativas preferidas de comportamiento según algún sistema de valores por medio del cual se pueden evaluar sus consecuencias”* (p. 158).

Pero cómo entender este comportamiento de los grupos sin un estudio profundo de la antropología del ser humano, entender sus necesidades, su conducta, sus habilidades, su experiencia, su personalidad, su actitud, sus metas y cómo integrar este factor humano al contexto grupal de la organización para mejorar la productividad de manera notable. Para ello, la motivación, la satisfacción laboral, la cultura y el clima organizacional, son variables de valor que el estratega debe considerar en forma integral para el cambio e identidad del individuo dentro de las organizaciones.

Simon (2011) afirma: “*resulta imposible que el comportamiento de un solo individuo aislado alcance algún grado de racionalidad. El número de alternativas que debe explorar es tan grande, la información que necesitaría para evaluarlas, tan vasta, que incluso una aproximación a la racionalidad objetiva resulta difícil de concebir*” (p. 203). Sabemos que tomar decisiones no es totalmente racional, pues el individuo es influenciado por la suma de sus valores: creencias, deseos y necesidades.

Figura 4. Mapa conceptual de la racionalidad

El comportamiento administrativo: Herbert A. Simon (1947)
Toda actividad práctica supone la tarea de decidir tanto como lo hace la tarea de “hacer”: estudio de los procesos de la toma de decisiones y la organización administrativa.
La racionalidad requiere un conocimiento completo pero los hechos y valores del individuo hacen que sea incompleta o fragmentada: la psicología de las decisiones.
La racionalidad permite seleccionar la mejor alternativa, pero no siempre será la más exitosa: la racionalidad en la toma de decisiones.

Fuente: Simon, (2011)

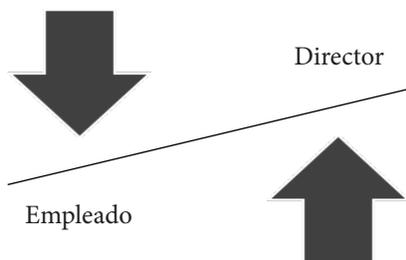
Entre las razones, su complejidad y relevancia de este proceso estructurado de toma de decisiones, habrá un esfuerzo extraordinario y un reto para la cultura de las personas. Las expectativas de la gestión superarán los resultados y las iniciativas de mejora en la organización, la incorporación de procesos directivos y gerenciales de alto desempeño, pues no existe una gerencia sin equipo y un equipo sin gerencia, ambos deberán buscar la eficiencia y la efectividad de su organización.

Relacionalidad

Amalgamar todas estas consideraciones, estilos, ciencias, etcétera, no es una tarea fácil, pero en la medida que mejoremos nuestra capacidad de análisis, estaremos estimulando el cambio, la innovación, mejoraremos la productividad y responderemos con oportunidad a la competencia. Tendremos individuos comprometidos y satisfechos.

Mintzberg (1991) afirma: “*tiende a atribuir mayor importancia a otros elementos que pueden introducir estrategias en la jerarquía, especialmente en su exposición del enfoque de raíz de este proceso*” (p. 108).

Figura 5. Relacionalidad organizacional



Fuente: elaboración propia

Dentro de las organizaciones el flujo de la información fluye en ambos sentidos, siendo de arriba hacia abajo cuando las gerencias transmiten las decisiones tomadas en la alta gerencia hacia los niveles inferiores de la empresa y de abajo hacia arriba cuando las gerencias enfatizan la influencia de información proveniente de los subordinados sobre la toma de decisiones gerenciales.

Figura 6. Relacionalidad organizacional

Nivel	Cualidad emergente	Factores relacionados con la generación de información
Organización	Estructura	Asignación de recursos competitivos
Grupo	Interacción	Diálogo directo
Individuo	Autonomía	Acción y deliberación

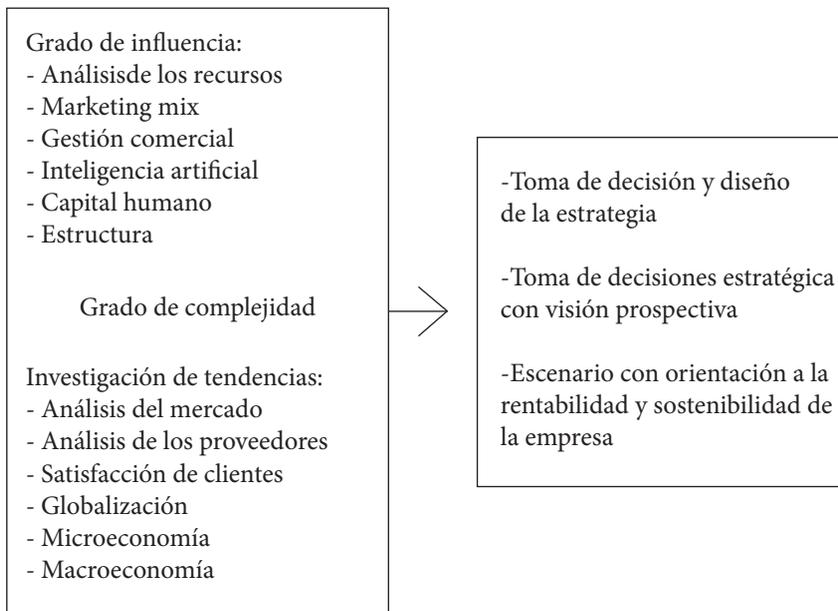
Fuente: elaboración propia

Cuál sería el propósito de la relacionalidad, si no fuera por la estabilidad de la organización, la cohesión de los integrantes y la búsqueda de un mejor rendimiento económico a corto plazo y resultados positivos en los próximos años. No es cuestión de fantasías, es el logro de procesos que integren a la organización de manera estructural e individual mediante las relaciones efectivas y altamente formalizadas. El papel del estratega será estrictamente, crear las condiciones económico-empresariales que hagan frente al mercado.

Reflexión

Nuestra época nos permite el acceso a mucha información a nivel mundial, que bien, podría considerarse suficiente para crear la empresa perfecta. Sin embargo, esto no existe, porque las condiciones de mercado cambian a cada momento y la historia se reescribe. El gran reto de los estrategas es transformarse en un agente de cambio que logre romper los límites de su statu quo y lograr lo imposible, conocer el ADN de su organización y considerar el ambiente de su entorno global. El uso adecuado de esta información permitirá proponer las alternativas y modelos de oportunidad para una toma de decisiones estratégica capaz de modificar el *status quo*.

Figura 7. Modelo de reflexión estratégica



Fuente: elaboración propia

En este planteamiento no hay nada prometedor y es aquí donde nace la oportunidad de usar la inteligencia y la reflexión para crear dentro de las organizaciones los ajustes, los cambios estratégicos y operativos para desarrollar la plataforma de trabajo de forma holística que logre el sostenimiento de la organización.

REFERENCIAS

- Fuentes, L. (2018). Capacidad dinámica de adaptación en la organización radial olímpica. Universidad de la costa (CUC) Colombia
- Garzón, M. A. (2018). Capacidad dinámica de Adaptación. Revista científica Visión de futuro 22(1), 4. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311007>
- Guevara, J. C., Lara, J., y Moque, C. A. (2012). Sistema de gestión de conocimiento para apoyar el trabajo de grupos de investigación. *Tecnura*, 16(33), 83-99. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0123-921X2012000300007&lng=en&lng=es
- Herbert, S (2011). *El Comportamiento Administrativo*. Buenos Aires, Argentina: Editorial ERRE-PAR
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Manuel Alfonso Garzón Castrillón 2018 revista científica visión del futuro, vol. 22 núm. 1, 2018. universidad nacional de misiones argentina
- Mintzberg, H. y Brian, J. (1993). *El Proceso Estratégico, Conceptos, contextos y casos*, segunda edición en español. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. CDMX, México: Oxford University y Press México
- Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.
- Ramírez, J. (2016). *Estrategia, Pensamiento y Acción; Herramientas y métodos para la planeación y gestión*. México. Universidad de Guanajuato.
- Redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357959311007>, Sociedad del conocimiento y Desarrollo Humano. “Fundación Iberoamericana del Conocimiento”, fecha de consulta: 13 de junio de 2016. URL:<http://www.ripei.org/files/sociedad%20del%20conocimiento%20y%20desarrollo%20humano.pdf>

El diálogo entre la transparencia y la gestión estratégica, detonante en la industria competitiva

Adriana Jordán Contreras*

Resumen

El objetivo de esta investigación es presentar el estado del arte de la transparencia y su aportación al ámbito empresarial estratégico, bajo el esquema axiológico y de información en su actuar correctivo, que lleve a la organización a definir estrategias dirigidas al equilibrio, adaptación e innovación de su contexto y la realidad, para adquirir una personalidad competitiva permanente que confirme su papel dentro de la industria.

El presente trabajo se encuentra enmarcado en el proyecto doctoral intitulado “Modelo Integral de Transparencia Empresarial para grandes empresas mexicanas” de la Universidad de Negocios ISEC, el cual se encuentra en etapa de investigación teórica y construcción conceptual.

Palabras clave: transparencia, gestión estratégica, información, transformación, industria competitiva.

*Maestra en Administración de Negocios, actualmente cursa el Doctorado en Administración de Negocios en la Universidad de Negocios ISEC. Contacto: adrianajordanc@yahoo.com.mx

Introducción

Las organizaciones en la actualidad buscan una gestión que logre una coordinación sistemática y estratégica entre funciones y prácticas, desde su interior hacia cada elemento de la industria competitiva en la que se desenvuelve. Los elementos que de acuerdo a la estructura propuesta por Porter (1979), constituyen activos participantes de mercado son: clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos. Este ejercicio dinámico configura las necesidades reales de la empresa, y por tanto, mejora su desempeño individual como parte integrante de la estructura industrial.

Es aquí donde la transparencia, a través de la pertinencia de su dinámica axiológica y de información, puede introducir una cultura de valores en los cimientos del pensamiento estratégico de la organización, y a su vez, materializar su naturaleza correctiva para lograr una eficiencia operacional permanente, que le permita a la empresa: 1) cumplir con sus objetivos; 2) optimizar su actuación; 3) mejorar procesos; 4) fomentar equilibrio para la toma de decisiones; y 5) proporcionar una colaboración, comunicación e integración efectiva.

El objeto de este estudio es presentar en tres apartados el papel detonante de la transparencia y su contribución en el ambiente estratégico empresarial. En el primero, “Transparencia y pensamiento estratégico”, se muestra una breve descripción de lo que la transparencia, a través de su identidad axiológica, aporta como valor al pensamiento estratégico, cimiento de la toma de decisiones. Asimismo, en los dos siguientes capítulos, “El impacto de la información en la gestión estratégica de la empresa” y “La transparencia en la industria competitiva”, se expone el actuar correctivo y de control de una transparencia que se materializa por medio de la información, y que configura la conducción estratégica del desempeño empresarial para construir espacios de confianza y certidumbre que incrementen la competitividad y amplíen la economía, en formas dinámicas evolutivas de mercado.

La gestión estratégica tradicional identifica prioridades y asigna los recursos debidos, potenciando sus capacidades para obtener los resultados esperados con el apoyo de los instrumentos necesarios, y en su caso, corregir el rumbo a seguir. La gestión estratégica requiere de un diálogo con la transparencia, que proporcione una nueva formación para guiar sus procesos en armonía con los valores y el control de la realidad organizacional, y con ello implementar una dirección más justa y equilibrada como sustento de la competitividad.

La transparencia actual

La transparencia es un elemento que por su naturaleza orienta valores y conductas por una ruta libre de obstáculos. Por lo tanto, proporciona a los seres humanos, la capacidad de tomar decisiones adecuadas y generar una visión objetiva

que permita un manejo adecuado de la realidad. En estricto sentido, se debe considerar esta situación como un proceso en el que se deben conocer todos sus elementos y su actuación, y de una manera individual o combinada, se identifiquen alternativas que permitan alcanzar resultados que estén por arriba de lo común y con el justo equilibrio. Al replicar esto en el ambiente empresarial, nos referimos a emplear la transparencia en su significado más amplio, como una ventaja competitiva que resalte la integridad y el desempeño de las empresas, para desenvolverse en un ambiente más sano y con mayor confianza y credibilidad.

Sin duda, la transparencia ha sido una fortaleza en la evolución de las sociedades. Sin embargo, la configuración de su potencialidad ha sido lenta por dos situaciones: 1) el débil entendimiento de su conceptualización y capacidades; y 2) el inadecuado manejo por interpretación y conveniencia. Esto ha provocado la proliferación de conductas indebidas en actos de corrupción acompañadas de una distorsión y mala operación de la información. Por todo lo anterior, la transparencia debe adaptarse a los niveles de exigencia de las nuevas generaciones y a la tecnología de información que ha obligado a transformar los estilos de vida. Sus principios deben abastecerse de herramientas más robustas que le permitan enfrentar una realidad más agresiva. Por ello, su integración en las empresas, representa el detonante que estimula la capacidad e innovación de los estrategas actuales y futuros.

Ámbitos de competitividad al enfoque de transparencia

El enfoque estratégico que actualmente prefieren las empresas, es el de ser una Empresa Socialmente Responsable (ESR), modelo que atiende a una visión parcial de la aportación axiológica de la transparencia. Este modelo también considera como atributos: la sustentabilidad y la conciencia ecológica para obtener mejores resultados en el largo plazo.

La transparencia se ha integrado en la filosofía corporativa, como elemento diferenciador. Al disfrutar de una buena reputación, las empresas fortalecen su imagen y generan la confianza y credibilidad de sus clientes, de sus proveedores, de sus inversionistas y trabajadores y en definitiva, de todo su público. Con ello, emprenden la mejora en el posicionamiento y la rentabilidad, independientemente del sector y del modelo de negocio. La transparencia en las empresas, no determina precisamente el “qué”, pues se acepta que los productos o servicios estén consagrados a lo competitivo, sino más bien, el “cómo”, dirigir el comportamiento cotidiano de la empresa.

Transparencia y pensamiento estratégico

La transparencia en los seres humanos tiene dos particularidades: la primera, es una estrategia de vida que va moldeando la conducta desde que se nace hacia el

camino del “deber ser”; como atributo, establece un poder correctivo en la conducta y en su proceso va identificando todos aquellos obstáculos o problemáticas que le impiden una adecuada consecución, a efecto de proporcionar una vía más clara donde se establezca una sintonía justa con el momento y la realidad. La segunda, es la materialización de su esencia con la información, la cual, proporciona sin percibirlo, el fundamento que hace ver el origen del significado y valor de las cosas, sean materiales o inmateriales, su conformación particular y general, y el poder cambiar su estado natural a través de un manejo efectivo y eficaz; en el que se considere como un elemento detonante para la toma de decisiones.

La debida conducción en el comportamiento y el adecuado manejo de la información, representan sin duda, los elementos clave que impulsan a la conciencia y objetividad de la inteligencia humana, permitiendo obtener un equilibrio para el actuar cotidiano. Así también, contribuyen a la transformación de las condiciones de los procesos de decisión, facultándonos para reconocer la potencialidad de los elementos que participan en dichos procesos, entender las circunstancias, y así tener la certidumbre necesaria para proponer mejores soluciones. Por lo anterior, la importancia de identificar a la transparencia como una condición estratégica, llevaría a establecer un diálogo permanente entre las personas, que les confiera ejercitar su juicio para el cumplimiento de objetivos y el bienestar común. Esto permitiría que cualquier individuo, sin excepción alguna, fuese un estratega nato, al otorgarle un liderazgo legítimo y una responsabilidad individual; y de igual manera, al concederle una capacidad de razonamiento lo suficientemente madura para que pueda retroalimentarse de las experiencias diarias, para tomar decisiones que transformen los espacios en ambientes con mayores oportunidades, cuyo sustento sea información valiosa que satisfaga toda necesidad.

En la actualidad, este es el pensamiento que el estratega y las organizaciones deben adoptar en la práctica como parte de su cultura, hállese de directivos, colaboradores y demás capital humano que las integren. Es necesario que se orienten hacia una visión que conjunte los valores y las condiciones óptimas de sus recursos para el cumplimiento de su objetivo. Para transformar el tradicional quehacer organizacional basado de autoridad y el control de la información, hacia una dinámica de toma de decisiones individual e institucional integral, precisa y transparente, donde se utilicen todas las capacidades para la definición o redefinición de estrategias que distingan a la empresa como altamente competitiva.

El impacto de la información en la gestión estratégica de la empresa

La información, sin duda influye en la conducción de cada área de la empresa; representa un enlace entre la decisión y la acción, concediendo la oportunidad de conjugarlas de manera inteligente y extender un ambiente idóneo hacia la productividad y rendimiento (Chopra & Meindl, 2008).

La información es la evidencia de la condición rutinaria del actuar organizacional y por ello, proporciona un sentido lógico con efecto resolutorio en la formación, habilidades y experiencias para dirigir el inicio, planificación, ejecución, control y cierre de todo proceso, y poder concentrar con la lógica estructurada, las fuerzas requeridas que definan el liderazgo y la operación para el debido cumplimiento de los objetivos.

La información puede mostrar las mejores alternativas a la organización, es un instrumento generador de valor: fortalece el pensamiento estratégico, adecúa las facultades para toda acción; y convierte cada elemento, sea individual o combinado, en un objeto potencial que ayude a las empresas a definir estrategias que les permitan trascender, transformarse y adaptarse con las necesidades y su entorno.

Beneficios de la información en la estrategia empresarial

La información le puede conceder ventaja a la condición estratégica de la empresa, a través de doce aspectos:

- Configuración de la administración empresarial.
- Determinación de las capacidades del activo de gestión.
- Definición de la personalidad de la compañía.
- Conducción de la toma de decisiones.
- Regulación de las conductas y comportamientos individuales e institucionales.
- Diálogo con la confianza del cliente para satisfacer necesidades.
- Control y transformación de procesos.
- Establecimiento de la oportunidad, claridad y calidad en la integridad de los resultados.
- Evidencia de potencialidad con flujos de información más directos abasteciendo con dinámicas de comunicación, entendimiento y rapidez para atender al momento, todos los procesos de negocio.
- Adaptación conforme a requerimientos internos y externos reales.
- Suma y conjugación de facultades para generar conocimiento.
- Implementación de una cultura transparente.

La conducción estratégica de la información y la toma de decisiones

Al analizar la información en forma oportuna, las decisiones podrán apoyar a alcanzar el éxito de la empresa (Mintzberg & Brian, 1993). La información representa la construcción de efectividad y su cuidado requiere ser equilibrado. Las decisiones eficaces deben contar con que la información cumpla las siguientes características:

- La información debe ser precisa y objetiva. Si no se cuenta con información que disponga de un panorama real del estado que guarda la empresa y su entorno, es más complejo tomar buenas decisiones y definir estrategias adecuadas. Esto no quiere decir que toda la información tenga que ser correcta, sino más bien que los datos representen información útil.

- La información debe ser accesible y oportuna. A menudo existe información precisa que puede tardar en llegar y convertirse en obsoleta, o bien, que se dificulte interpretar por estar en un formato inaccesible. Para tomar buenas decisiones al momento, es necesario que el estratega disponga de una información actualizada de fácil acceso y comprensión, con un lenguaje claro y que pueda ser explotada con la aplicación de tecnologías de información.

- La información debe ser utilizada de manera adecuada. Los encargados de tomar decisiones y definir estrategias, necesitan de información que pueda ser entendible. Cuando las empresas manejan grandes cantidades de datos que no son útiles para estos efectos, deben reflexionar sobre qué información hay que registrar, conocerla y manejarla adecuadamente, para no desperdiciar elementos valiosos y puedan ser incluidos aspectos innecesarios que desvirtúen el cometido.

- La información debe ser compartida y retroalimentarse en un mismo sentido. Una empresa puede ser eficaz, solo si todos los responsables de sus procesos, comparten una perspectiva común de la información que utilizan para tomar decisiones de negocio y definir estrategias. Si cada responsable cuenta con información diferente, el resultado será inconsistente y desalineado, perjudicando radicalmente el cumplimiento de objetivos y metas institucionales.

La información se utiliza cuando se toman diversas decisiones sobre cada proceso del negocio; marca una gestión del “deber ser” en la empresa. Para tomar decisiones acertadas, es necesario focalizar la dinámica de los flujos informacionales que permitan identificar cómo se administra la conducta de la organización en su totalidad y en cada una de sus partes. Su ejercicio toma un orden estratégico superior cuando la información circula en todas direcciones, propiciando al momento, una retroalimentación a todos los niveles de la operación para identificar oportunidades y mejoras que puedan ser implementadas de manera inmediata y objetiva, e impidan con ello, el origen de causas graves en el transitar de los procesos. Asimismo, de acuerdo a Rodríguez Cruz (2008), la información adecúa los siguientes elementos:

- La estructura organizacional respalda la distribución y el uso de la información estableciendo el sentido de accesibilidad, orden y manejo.

- Los procesos se gestionan mejor al asegurar que reciban una verdadera transformación, insertándoles valor para beneficio sustancial de la toma de decisiones y para conformar una cultura de innovación organizacional.
- Se manejen los recursos con responsabilidad, incorporando valores, conocimiento y respetando la manifestación exacta, entendible, completa, económica, flexible, confiable, pertinente, simple, oportuna, verificable, accesible y segura, que proporciona la información, de tal forma que se produzcan ventajas y sean aprovechados adecuadamente.
- Los servicios y productos representen lo que solicita el cliente, es decir, que hayan sido concebidos de acuerdo a sus necesidades y requerimientos. Asimismo, puedan llevarse a cabo sus cambios con antelación para coadyuvar eficientemente a la adaptación de la empresa a la complejidad de su entorno. Por ello, al dar información con valor agregado, se aumentaría la demanda y el consumo de estos, y también se otorgaría un posicionamiento inmediato de la empresa en el mercado competitivo.
- Las políticas, regulaciones y estrategias ayudan a implementar una cultura informacional que le permita a la organización, crear una atmósfera laboral en la que se perciba un uso y aplicación adecuados de la información como instrumento de valor, y se integren a la vez, mecanismos de cumplimiento y seguridad para la construcción de bases sólidas en la formación de ventajas competitivas.

La transparencia en la industria competitiva

En la industria, las empresas participan para planear, producir y vender productos o servicios. Sin embargo, ¿cuál sería el sentido y la razón de ser al incorporar prácticas de transparencia en espacios donde posiblemente tengan diferentes pesos específicos y posibilidades? Como respuesta, se puede decir que en donde existan economías monopólicas o un poder único que domine la conducción de las operaciones para beneficios particulares, se detonaría un ambiente de corrupción, provocando un flujo de información viciado que trastornaría la efectividad de las operaciones y no lograría satisfacer las necesidades del cliente tradicional con productos o servicios de calidad.

El estudio de la transparencia en la empresa se dirige a la luz de estas circunstancias. En este caso, ¿qué aporta la transparencia y qué se entiende por transparencia en un mercado competitivo en donde se asume que los que participan en ese mercado, tanto los que ofrecen como los que demandan productos y servicios, tienen relativamente la suficiente información y recursos para interactuar y lograr intercambios más o menos consistentes? Se puede decir que ahí la transparencia está en función de construir y aportar elementos que permitan

establecer dinámicas de confianza y certidumbre. Así también, que la oferta y la demanda sean lo más ágiles, evidentes y confiables. Si se toma como referencia un mercado ideal, de condiciones favorables para la operación de la empresa, donde se combine su gestión con lo que ofrecen y demandan, teniendo la suficiente capacidad de información y poder, para buscar una relación equilibrada y coherente, entonces ahí la transparencia en sí misma existe.

Materialización de la transparencia en la estrategia

En la transparencia, las prácticas existentes de acceso a la información, de control y supervisión de procesos y de valor organizacional, han transformado el esquema administrativo de la empresa.

La transparencia al incorporar información de valor en la gestión empresarial, cuida de manera permanente la conducción adecuada de la integridad productiva y económica, propiciando la optimización de los procesos, así como, la permanencia y rentabilidad dentro del mercado.

La transparencia es un instrumento que eleva a la estrategia a una condición superior, y así le brinda a la empresa ventajas competitivas, ya que a través de sus efectos correctivos y perfectibles, proporciona información para aprovechar el potencial de recursos y adaptarse rápidamente a las dinámicas de mercado.

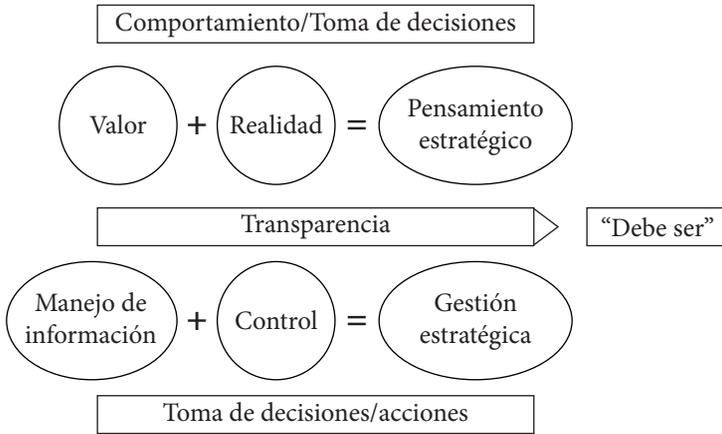
El ser transparente en la empresa, supone que nadie tenga restricciones para producir, comercializar o distribuir algo, y ¿esto qué implica? Por un lado, el tener una facultad de competencia; y por otro, el gozar de un espacio abierto donde no exista un conflicto entre el posicionamiento y control absoluto en las operaciones.

La transparencia y la información ofrecen una doble aportación práctica: ayuda a los activos participantes en un mercado a construir una cultura y desarrollar habilidades y capacidades; y contribuye al entendimiento de lo que la empresa representa y ofrece. Si se tiene mucha información en un espacio transparente, se sabe si se está logrando lo que se espera y si se está haciendo de la manera correcta.

La transparencia estratégica

A lo largo del presente estudio se ha señalado que la transparencia no solo interviene en situaciones comunes, sino que al ser por sí misma perfectible, incrementa sus efectos hasta adquirir una superioridad constante. En la figura 1 se observa este fenómeno que orienta el sentido estratégico tradicional en una empresa, hacia dos elementos: el pensamiento y la gestión.

Figura 1. Contribución de la transparencia en el ambiente estratégico empresarial



Fuente: elaboración propia

- Pensamiento estratégico: para que una decisión sea efectiva, la aportación axiológica de la transparencia debe inducir el comportamiento individual y colectivo a través del pensamiento estratégico, que es igual a la suma del valor más la realidad; y de cuyo resultado se obtenga una adecuada determinación propia, no impuesta, que impida cambiar el sentido de la decisión, protegiendo así su integridad.

- Gestión estratégica: para lograr una eficiencia operacional, la transparencia aporta su naturaleza correctiva con la información. Al materializarse esta actuación, se obtendrá el análisis de la realidad que afecta a la empresa y la identificación del valor informacional de los elementos y acciones, de cuya adaptación y vinculación a esa realidad, se propiciarán las condiciones de decisión y control para un adecuado manejo de los recursos que impulse una transformación permanente de la gestión estratégica, que es igual a la suma del manejo de la información más el control; y de este resultado se pueda garantizar la permanencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo. Esto se traduce en la unión del pensamiento y acción hacia el “deber ser” de la estrategia.

La transparencia, una oportunidad de evolución en la industria empresarial

En la actualidad, se transita sobre una realidad en constante evolución. Esta condición obliga a enfrentar cambios a ritmos acelerados, que dificultan encontrar con objetividad un equilibrio en la adaptación. Por ello, bajo el contexto de la globalización en que se vive, es indispensable modificar la forma de concebir, comprender y transformar a las organizaciones en entidades vivas conectadas a

esa realidad que les permita aprovechar y beneficiarse de grandes oportunidades para crear y captar valor.

Los exploradores del cambio organizacional: *“a primera vista, parecería que los que buscan dicho cambio tienen miras muy distintas. Unos buscan la compañía aceleradora, visionaria o inteligente; otros, la innovadora, viva, adaptable o transformable. Ensayan calidad total, reingeniería de procesos, borrar fronteras, alianzas estratégicas o planeación por escenarios (...) buscan crear organizaciones abiertas al aprendizaje. Pero a pesar de las distintas denominaciones, aspiraciones comunes guían sus esfuerzos. Están tratando de responder rápidamente a cambios externos y piensan en una forma más imaginativa en el futuro. Quieren mejores relaciones, con menos juego de azar y más confianza y apertura. Quieren dejar en libertad el talento y entusiasmo natural de los empleados. Esperan poderse acercar más a sus clientes. Con todo esto se proponen dar forma a su destino y así alcanzar a largo plazo mayor éxito financiero”* (Senge et. al, 1999, p. 4).

Las empresas, hoy en día, tienen la necesidad de ser transparentes (Iturbe et. al, 2011), ya que se ha convertido en una herramienta indispensable para transformar el desarrollo de las prácticas empresariales bajo la modalidad de organizaciones abiertas y “más flexibles” al cambio. La transparencia ha impuesto a las empresas, una cultura de apertura y accesibilidad de información, una capacidad de comunicación y un fomento al liderazgo, instrumentos indiscutibles que forman la competitividad.

Es por ello que al sumarse la transparencia en la competitividad, ha obligado a las empresas a focalizar sus necesidades y valores, así como, a buscar nuevas condiciones que las lleven a innovar su organización. Adaptando el contexto de hoy, las estructuras empresariales deben ser más transparentes para alimentar la confianza y credibilidad, y reducir por tanto, la incertidumbre. Asimismo, están comprometidas en replantear su forma de gestión con el fin de compartir información, adquirir conocimiento e interrelacionarse con muchas otras, habilitando así una circulación abierta de ideas y construcción de valor tanto para los empresarios como para la sociedad.

Conclusión

Un aspecto fundamental para el desarrollo de cualquier organización, es la construcción de su estrategia. El llevarla a cabo se puede mirar como un proceso común en toda empresa. Sin embargo, para su efectividad, le resultará de suma importancia, establecer qué criterios la definirán o determinarán, así como, qué elementos la transformarán. Ese instrumento clave visionario que puede dirigirla en su formulación es la transparencia, ya que le ayudará a través del pensamiento y acción, a sacar un mejor aprovechamiento de sus recursos y a identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para desarrollar todas sus capacidades y cumplir con sus objetivos.

REFERENCIAS

- Chopra, S. & Meindl, P. Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación. Tercera edición Pearson Educación, México, 2008 ISBN: 978-970-26-1192-9.
- Iturbe, Hernández, Bediaga, Urzelai y Sánchez. (2011). Empresa abierta: a la búsqueda de nuevos modelos organizacionales, 21-35. Recuperado el 07 de julio de 2020, de <https://www.cairn.info/revue-projectique-2011-1-page-21.htm>
- Mintzberg, H. & Brian, J. (1993) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.
- Porter, M. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. The Review of Economics and Statistics. Vol. 61, No. 2, p. 214-227.
- Rodríguez Cruz, Y. (2008). Gestión de información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud v.17 n.5, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth y Smith (1999). La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Bogotá, Colombia: Editorial Norma, S.A.

Diseño e implementación de estrategias en la industria de la construcción

José Otoniel Noris Barrera*

Resumen

El tema nos conduce a la búsqueda y comprensión del significado de la estrategia y de manera indirecta la definición del estratega. La búsqueda y aportación de este trabajo, es llevar los conceptos abstractos a la aplicación práctica de los mismos. Para ello se utiliza a la industria de la construcción como contexto y un proyecto de esa rama industrial como vehículo para ejemplificar el proceso de generación, diseño e implementación de la estrategia; adaptando y adoptando en el día a día, la actuación de las personas y los equipos de trabajo, como eslabón que asegure y concrete los esfuerzos de la empresa en su conjunto. Podemos entender que existen tres fases para fijar el curso estratégico: la planeación, la implementación y el control.

¿Cómo llegar al objetivo? Es necesario definir el camino a tomar, saber dónde estamos y a dónde vamos; necesitamos tomar en cuenta el diagnóstico de la situación actual, la definición de los objetivos, los indicadores y las metas; para que podamos definir la programación y asignación de recursos, que en su conjunto delinearán la formulación del presupuesto ¿Cómo mediremos el desempeño logrado? La implementación es la siguiente fase, permite establecer la base para el control, la evaluación de las metas; definiendo responsabilidades por el cumplimiento de las metas e instrumentando los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones. En todo viaje existe quien promueve y camina la ruta; ese caminante es el individuo que se ocupa de idear, formular, construir e implementar la estrategia; y no necesariamente puede estar dotado de autoridad formal. El estratega impulsa y orienta un proceso continuo y constante de retroalimentación, puede poseer o no habilidades técnicas y “blandas” que le permitan implementar dicha estrategia; pero nunca le faltará la convicción y el compromiso.

Palabras clave: estrategia, construcción, logística, implementación, operación

*Ingeniero Civil, cuenta con estudios doctorales en Administración de Negocios de la Universidad de Negocios ISEC. Contacto: otoniel.noris@fmconstructores.com.mx

Introducción

El tema nos conduce a la búsqueda y comprensión del significado de estrategia, como piedra angular de los contextos, procesos, acciones técnicas, o literatura que se trate. Si acudimos a la etimología para comprender el significado de estrategia, veremos que el concepto es de origen griego; “estrategia”, de “estrategos” o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

Von Neumann y Morgenstern en el desarrollo de la teoría de juegos, definen la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, seleccionados de acuerdo a una situación en particular. Peter Drucker en 1954, en su libro *The Practice of Management*, establece que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es preciso.

Alfred Chandler en 1962, definió en su obra *Strategy and structure*; que la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. Ansoff (1976) bosqueja un dialogo entre la empresa y el entorno; dándole peso a la espontaneidad; y para Andrew (1977), la estrategia “es el patrón de los principales objetivos y las políticas y planes esenciales para la consecución” de los mismos.

Las estrategias competitivas de Miles and Snow (1978), Porter (1980), Miller (1986), Mintzberg (1988) la presentan como “un modelo en un flujo de decisiones” y en ese sentido también lo comparte Kotler (1992). Sin embargo, para Morrisey (1993) es la dirección en la que una empresa debe avanzar; lo mismo para Johnson y Scholes (1993) y complementado con el alcance de una organización a largo plazo, vinculatorio a los recursos y el entorno.

Steiner (1995) afirma que la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Resultado del análisis integral de los conceptos antes citados; se desprende que el diseño e implementación de la estrategia dentro de la organización abarca e integra todas las áreas y niveles de la estructura corporativa.

La búsqueda y aportación de este trabajo se encuentra en contraposición de los taxidermistas del conocimiento administrativo; por ende, es llevar los conceptos abstractos a la aplicación práctica de los mismos. Para ello hemos decidido contextualizar este esfuerzo intelectual en el objeto de la industria de la construcción.

La industria de la construcción en época de pandemia

La crisis sanitaria provocada por la COVID-19, ocasionó que los primeros meses del 2020 se paralizara la industria de la construcción; fue hasta el 12 de mayo de ese mismo año, que se hace oficial el reconocimiento de la industria de la construcción como actividad esencial en el marco de la emergencia sanitaria; estableciendo la estrategia para la reapertura de actividades sociales, educativas y económicas. En tal sentido, se definía que la construcción, minería y el sector automotriz podrían retomar actividades el primero de junio; además determinaba que del 18 al 31 de mayo, las empresas del ramo deberán implementar nuevos lineamientos de seguridad sanitaria en el entorno laboral.

La “nueva normalidad” en la construcción ha implicado algunos cambios en los procesos de trabajo; desde el control en el ingreso, que comienza con el lavado de manos, seguido del registro en una bitácora, la medición de temperatura, recibir a los trabajadores con tapetes sanitarios con solución de cloro antes de ingresar a la zona de obras y un cuestionario de síntomas; usar cubrebocas, lavarse las manos cada tanto, no compartir herramientas y tener menos gente trabajando para mantener la sana distancia. Los horarios y días de trabajo se hacen hábiles de acuerdo al semáforo de riesgo epidemiológico para transitar hacia una nueva normalidad, es un sistema de monitoreo para la regulación del uso del espacio público de acuerdo con el riesgo de contagio de la COVID-19.

El año 2020 se perfila como un año terrible; la reactivación ha sido muy lenta, la incertidumbre de la gestión de permisos, oficinas gubernamentales han estado cerradas, la crisis económica, la desconfianza en la economía, la reducida ejecución del gasto público para infraestructura y el retraso en los proyectos en buena parte por las mismas condiciones de protocolo de sanidad no son factores que ayuden a impulsar la reactivación económica.

El estado actual de la industria de la construcción; no solo se debe a la pandemia, el 2019 fue un año desastroso para la actividad productiva de este sector; presentó una caída real anual de 5.0% (90,310 millones de pesos) respecto al nivel facturado en 2018, con una pérdida de 150 mil puestos de trabajo. La pandemia ha sido la extensión agravada de un periodo muy difícil para la economía en general y la industria de la construcción en particular; podría llevarla a una caída de más del 7% real anual en 2020, lo que equivaldría a una reducción de 119,891 millones de pesos en la facturación anual respecto a lo facturado por el sector en 2019¹.

¹Revista Mexicana de la Construcción

No obstante, la industria de la construcción: “es sumamente importante en el impulso y desarrollo de un país; ya que proporciona trabajo masivo, derrama económica en otras industrias y servicios; además de elementos de bienestar básicos en una sociedad, al construir puentes, carreteras, puertos, vías férreas, presas, plantas generadoras de energía eléctrica, industrias, así como viviendas, escuelas, hospitales, y lugares para el esparcimiento y la diversión como los cines, parques, hoteles, teatros, entre otros. El sector de la construcción utiliza insumos provenientes de otras industrias como el acero, hierro, cemento, arena, cal, madera, aluminio y otros, por este motivo es uno de los principales motores de la economía de un país, beneficiando a 66 ramas de actividad a nivel nacional” (INEGI, 2020).

La industria de la construcción está formada por diferentes actores:

- Despachos de Ingeniería, arquitectura, topografía, laboratorios, gestión normativa, gestión ambiental, seguridad en el trabajo y supervisión de obra.
- Proveedores de Servicios, materiales, maquinaria y equipos.
- Destajistas, subcontratistas, contratistas y auditores.
- Despachos de administración y finanzas, contable y fiscal, abogados, bróker de seguros y fianzas; Agentes inmobiliarios.
- Sindicatos, Colegios de Profesionales, cámaras de la industria y comercio, banca de desarrollo, asociaciones no lucrativas, organismos gubernamentales y no gubernamentales.

Cada uno de ellos juega un papel preponderante en el impulso y desarrollo de la industria de la construcción; gravitando con mayor o menor medida en función al tipo de proyecto que se trate. Sin embargo, independientemente de su importancia, los proyectos de construcción son concebidos para ser desarrollados en un tiempo determinado, con recursos y procesos específicos hasta su conclusión. Lo anterior, nos aporta un sentido práctico en la conducción del tema en referencia.

Un concepto útil de estrategia para nuestros fines; puede plantearse como un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, que da dirección y sentido, establece los cursos de acción y las actividades programadas (tácticas), para alcanzar un fin. Las acciones son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos. De entre los actores de la construcción tomaremos como referencia a una empresa constructora especializada en el movimiento de tierras, excavaciones, terracerías, demoliciones, operación de relleno sanitario, carreteras y explotación de minas. Esta empresa llevara a cabo el proyecto de Movimiento de Tierras de la Fase II del principal *Fashions Hall* de Polanco en la Ciudad de México.

Es menester señalar, que uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional FODA (acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas), el cual permite conocer el

perfil de operación de una empresa, estableciendo un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad, facilitar la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

La empresa constructora antes mencionada llevo a cabo dicho proceso y se ha consolidado como una empresa líder en su ramo; gracias a la adopción de los siguientes principios:

- Compromiso de cuidar el medio ambiente.
- Capacitar a su personal de manera constante.
- Estandarizar los procedimientos de trabajo.
- Contar con maquinaria y equipo de última generación.
- Armonizar los elementos administrativos de la empresa, a través de la implementación de un ERP.
- Generar canales de comunicación directos al interior de la empresa.

Lo anterior, con el fin de brindar un servicio profesional a precios competitivos, apegándose a procedimientos estandarizados de construcción, tiempos y logística que el proyecto requiere; buscando la satisfacción del cliente encaminados a superar sus expectativas, para que en conjunto entreguen productos y servicios de alta calidad.

Estamos convencidos que el proceso de generación, diseño e implementación de la estrategia debe adaptarse en el día a día de las personas y los equipos de trabajo, como eslabón que asegure y concrete los esfuerzos de la empresa en su conjunto. Para la formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, que darán dirección y sentido a la estrategia; se deben basar en las características particulares del contexto en donde se desarrollara el proyecto en general y en sus elementos de manera particular.

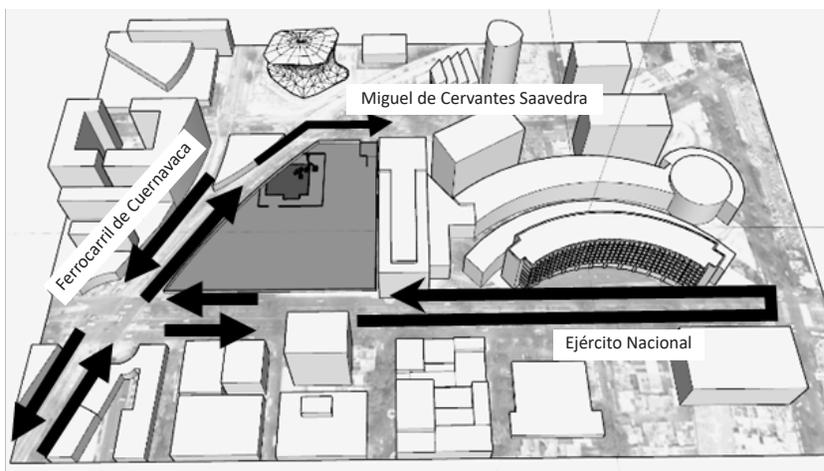
Diseño e implementación de la estrategia

El proyecto que nos ocupa, es la construcción de la plataforma de cimentación de la Fase II del principal *Fashions Hall* de Polanco en la Ciudad de México, el predio es de forma irregular con superficie de 17,531 m². Es necesario construir un cajón de cimentación de 20 metros de profundidad, con la protección de colindancias que garanticen su estabilidad.

El proyecto contempla la ampliación del actual centro comercial Antara bajo el mismo diseño arquitectónico. En él se incluyen 7 niveles de sótano; el primero destinado para uso comercial, cinco como estacionamientos y el séptimo como servicios y cisternas. Además de una torre de 48 niveles que colindará con Ferrocarril de Cuernavaca y ocupará un área en planta de 1,600 m², aproximadamente. El área comercial y los dos primeros niveles de sótano se conectarán con la estructura del actual centro comercial.

El proyecto está situado en la colonia Polanco, al norte colinda con el Boulevard Miguel de Cervantes Saavedra, al poniente con F.F.C.C de Cuernavaca, al sur con Av. Ejército Nacional y al oriente con la Fase I del *Fashions Hall*.

Con el fin de garantizar la conectividad del proyecto con los depósitos de material autorizados, es indispensable determinar los accesos más adecuados y su temporalidad; para ello, se requiere el análisis de las vialidades aledañas para seleccionar la mejor opción de accesos. En este caso se definen dos accesos, el temporal, que se ubica en la esquina sur del predio entre la colindancia con la fase construida del centro comercial y la Av. Ejército Nacional; el segundo y definitivo, será en el lado norte del predio, definido por el entronque de la calle de Miguel de Cervantes Saavedra y la fase construida del centro comercial.

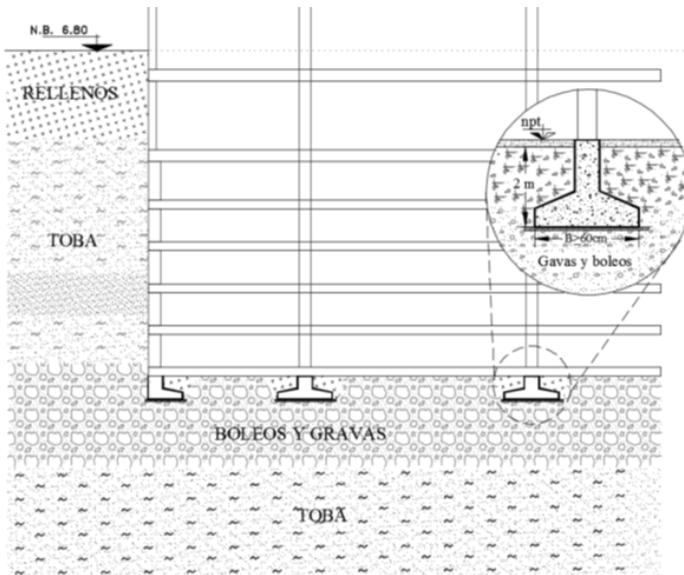


Fuente: elaboración propia

El predio presenta una topografía irregular con un desnivel a lo largo de la banqueta que lo rodea de hasta tres metros entre la calle de Ferrocarril de Cuernavaca y la colindancia con el centro comercial. Es muy necesario medir los desplazamientos que ocurran durante la ejecución de la obra, se plantea la instalación de referencias topográficas en los muros de las construcciones e instalaciones próximas que puedan experimentar movimientos a consecuencia de las excavaciones proyectadas; se instalarán referencias superficiales para medir principalmente desplazamientos horizontales, mediante líneas de colimación paralelas a los cortes. Estas mediciones permitirán detectar oportunamente el desarrollo de condiciones de inestabilidad o deformaciones inadmisibles, con ello se podrán establecer las adecuaciones necesarias al procedimiento constructivo descrito, así como aplicar las medidas correctivas que la obra demande.

Es conveniente colocar y notarizar mediante fe de hechos, todas las referencias y colindancias; además de contar con un mínimo de tres mediciones (semanales) previo al inicio de las obras. Dentro del predio se ha detectado una zona contaminada hacia la colindancia con Ferrocarril de Cuernavaca y Miguel de Cervantes Saavedra, la cual será tratada atendiendo a las indicaciones y supervisión de la SEDEMA (Secretaría del Medio Ambiente, de la Ciudad de México).

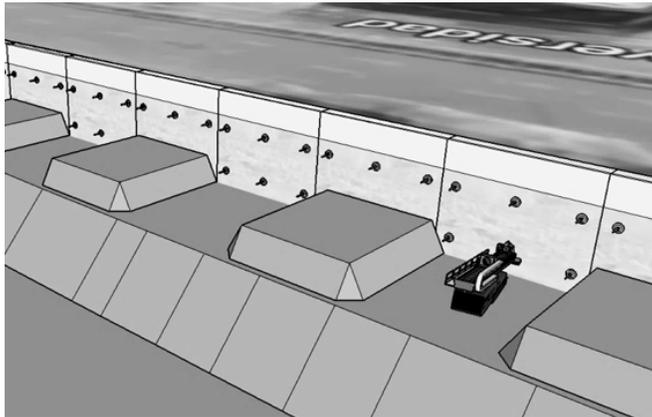
El proyecto contempla la construcción de seis niveles de sótano, ello generará un desnivel variable en función del nivel de banquetta de la colindancia, siendo de hasta 30 metros hacia la esquina poniente del predio.



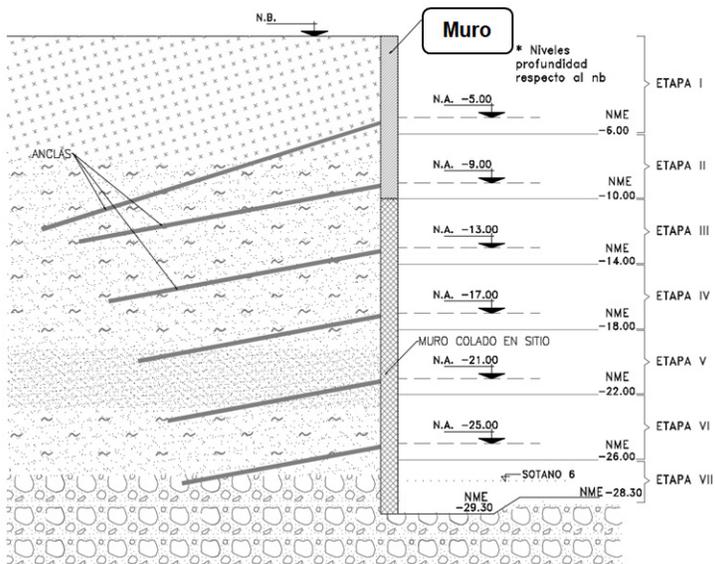
Fuente: elaboración propia

La excavación se realizará en siete etapas, en las que se incluirá el procedimiento de protección y refuerzo de las colindancias, la cual se realizara a través de muro lanzado y anclas, una vez que se cuente con un levantamiento detallado de las instalaciones y estructuras que puedan interferir con este proceso como son líneas de gas, fibra óptica, telefonía, agua, hidrocarburos, etcétera. Es importante tener en consideración la época de lluvias tanto en el manejo interno del bombeo como la menor disposición de acopio en los tiros autorizados.

La estructura de contención será soportada mediante anclas postensadas distribuidas de manera reticular y en tres bolillos, con una separación de cuatro metros en sentido vertical y dos y medio metros en sentido horizontal. Para la zona contaminada que se extiende hasta sesenta metros de profundidad, se plantea un procedimiento de excavación análogo y de ser posible simultaneo al utilizado en el resto del proyecto.



Fuente: elaboración propia

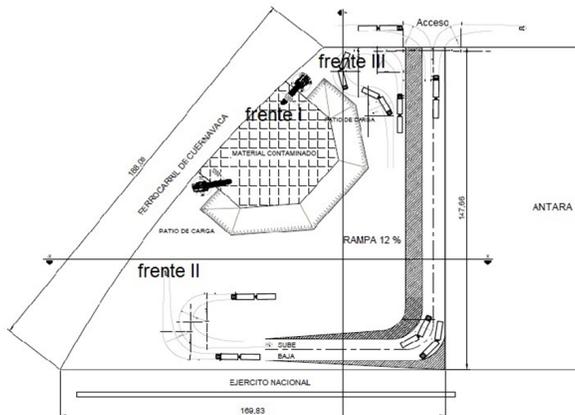


Fuente: elaboración propia

Definición de los objetivos, los indicadores y las metas

Los objetivos se plantean y jerarquizan en función de su incidencia para asegurar la duración, calidad y seguridad del proyecto, todo dentro de los parámetros de costo, que generen los dividendos adecuados a la empresa. Para ello, la logística y la comunicación con el equipo de operación, juegan un papel muy importante en el éxito del proyecto. Para establecer los cursos de acción y las actividades programadas (tácticas), se debe de analizar las condicionantes y diseñar la estrategia.

La identificación de prioridades, posterior a la definición del proceso y su secuencia, nos permiten visualizar: las actividades condicionantes de la duración del proyecto; los procesos que determinan los ciclos; las actividades de respaldo y las holguras en los frentes o entre actividades. La duración de la excavación en este proyecto está condicionada a llegar lo antes posible a la zona más profunda, tomando en cuenta el proceso de anclaje; reservar los 90 mil metros cúbicos de material existente en el lugar para el terraplén, con el fin de alcanzar la cota de -20 metros e iniciar el saneamiento de la zona contaminada; terraplenar el área saneada del material contaminado; y generar interconexiones a la rampa conforme se ataca la zona del material contaminado.



Fuente: elaboración propia

El retiro del talud perimetral se realizará en franjas alternadas procediendo con la colocación del primer nivel de anclaje; en las fases posteriores la excavación se realizará de manera análoga a las anteriores, en cuanto a la formación y retiro de la berma y talud perimetral. A partir de esta etapa, se procederá a la colocación del nivel de anclaje correspondiente, atendiendo al arreglo de proyecto con una distribución en tres bolillos y formación del muro pantalla a base de concreto lanzado, destacando que no se podrá retirar la berma contigua de la ancla en proceso hasta no concluirlos en el tramo correspondiente.

En un plazo no mayor a 24 horas se deberá excavar, afinar y proteger el corte del tramo en ejecución. Los frentes III y IV se iniciarán a la brevedad con un equipo track por frentes; se considera que solo las dos primeras líneas de ancla se trabajarán con bermas por contener material heterogéneo de relleno. El área a trabajar será la que habilite el descenso de la excavación en el área por sanear.

El frente III, tendrá la secuencia inicial para profundizar junto a la rampa, en tanto se ataca el núcleo de excavación cuidando en todo momento la conectividad de todos los frentes con la rampa de salida.

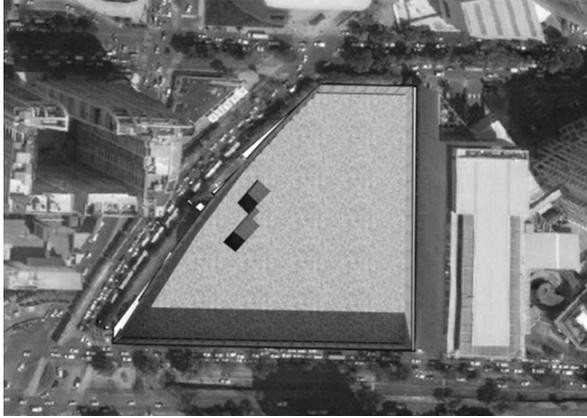
Al profundizar el frente I, se deberá reforzar el frente anclas con dos equipos track; y dos frentes de extracción de material con dragas 855 o 318 linkbelt, teniendo la precaución de diferenciar el acarreo tanto al tiro especial para confinar el material contaminado, como al tiro autorizado de material sano. Una vez ejecutado el barrenado se introducirá el ancla, formada por torones de presfuerzo, adosando centradores y un sistema para inyectado de lechada que garantice que el ancla quede centrada y totalmente ahogada en la lechada. Adicionalmente, se incluirá algún obturador que permita formar la longitud del bulbo y la longitud pasiva de manera adecuada.

El retiro de la zona contaminada se podrá realizar de manera simultánea a la excavación del resto del área, una vez excavado hasta el fondo del material contaminado a 60 metros; los tres equipos de anclaje se distribuirán en los frentes III, IV y V; impulsando la excavación hacia las colindancias, para proceder a terraplenar con material producto de excavación del propio proyecto.

Es importante monitorear la extracción del material sano para determinar el momento de suspender el tiro al exterior e iniciar el terraplén de la zona del material contaminado. Al detonar el frente de terraplén con material sano de la propia excavación, se cambiará el tiro autorizado exterior por un acarreo local, cuidando de reservar material en volumen y calidad suficiente para enraizar la plataforma de proyecto del basamento; con el fin de garantizar la calidad de la compactación en todo el frente, se deberá utilizar equipo menor para compactar el perímetro de la colindancia.

Para liberar la rampa se deberán de sacar los equipos ociosos de la obra, quedándose en ella el mínimo indispensable; se tendrá como prioridad el vaciado de la colindancia con anclas faltantes bajo dos secuencias de trabajo: (1) del sentido vertical se bajará en toda su longitud, el nivel de la rampa en tres escalones de seis metros; y (2) en sentido vertical se profundizara en el extremo sur, en la esquina formada por Av. Ejército Nacional y F.F.C.C. de Cuernavaca.

Por último, se excavarán las cisternas a nivel de proyecto teniendo cuidado de haber reservado una sobre excavación para el confinamiento y compactación de ese material.



Fuente: elaboración propia

La programación: la elaboración del programa se desarrollará en ciclos de acercamiento a la duración óptima entre los recursos asignados, la duración de actividades y la atención a las prioridades del punto anterior.

Asignación de recursos: la asignación de recursos se genera como resultado de los ciclos de acercamiento² del punto anterior, donde se toma en cuenta el rendimiento de producción de los equipos, hasta encontrar la mejor combinación de los mismos.

Formulación del proyecto de presupuesto: una vez que se definen los recursos a intervenir en el proyecto y su duración en el mismo; se desprenden los costos que están relacionados directamente con la producción del concepto de venta, el costo directo; es decir todos los recursos, insumos, servicios y materiales que me permiten operar la actividad.

La duración del proyecto determinó todos los recursos, insumos, servicios y materiales que facilitan la operación y que conforman el “costo indirecto”; este costo se compone de los que cohabitan en el proyecto (costo indirecto de campo) y los que participan en el exterior desde la oficina matriz (costo indirecto de oficina).

²;Qué queremos decir con los “ciclos de acercamiento”?; es colocar el rendimiento del equipo, la duración y utilización del mismo en todo el proyecto para estandarizarlos lo más posible (mismas refacciones, sustitución por avería); espacio de trabajo tanto de producción como físico, etc. Hasta que resulte en la combinación de equipos más adecuada en el proceso y la duración del proyecto.

Las maquinas requieren diésel para trabajar; la máquina y el diésel son costo directo, porque se relacionan directamente con la actividad de excavar, esta actividad medida por metros cúbicos es la unidad de pago del servicio. Por otro lado, la camioneta que trae el diésel y el chofer que lo suministra son costo indirecto de campo, porque su actividad está relacionada al servicio que facilita el excavar; al igual que la secretaria que solicita el diésel y genera el cheque para pagarlo siendo esta parte del costo indirecto de oficina.

La fase de implementación y medición del desempeño

Establecer la base para el control

Esta fase consiste en idear, formular y determinar la observación y captura de datos de rendimiento y reportes de actividades que nos lleven a cumplir los objetivos fundamentales del proyecto. Nos exige comparar los elementos de costo, tiempo y calidad planeados contra los resultados reales de la operación. Para ello es necesario establecer los mecanismos de verificación para saber en qué medida se está cumpliendo lo esperado. En el proyecto que nos ocupa los principales mecanismos son:

- La explosión de insumos del presupuesto:
 - Nos permite visualizar los elementos que gravitan en menor o mayor medida en la operación y así definir el énfasis en su control.
 - El programa de obra nos define el momento exacto que debemos de utilizar cada insumo, recurso o servicio; así como sus características y costo. Esta información se debe contrastar contra la balanza de comprobación a nivel auxiliar de la contabilidad.

- El programa de obra:
 - Define secuencias de producción y ruta crítica que establece la duración total del proyecto; en consecuencia, el seguimiento adecuado del programa propicia impulsar a la producción en los frentes de trabajo o actividades que garanticen la duración del proyecto y con ello evitar el aumento del costo en el presupuesto.
 - Traducido a unidades físicas de construcción por frente, facilita su seguimiento; es decir: número de camiones que deben salir de la obra al día; número de anclas barrenadas, habilitadas y tensadas al día; metros cuadrados de muro lanzado al día; y consumos de combustible por maquina al día.

B.1. Monitoreo y evaluación de las metas

Según la UNICEF (1991), la evaluación se define como el “*proceso que procura determinar periódicamente y de manera sistemática y objetiva, la relevancia, eficacia, eficiencia e impacto de un proyecto o programa, a la luz de sus objetivos*”. Tanto las mediciones de rendimiento y proceso se deben realizar en momentos predeterminados para que sea eficaz y oportuno, de tal manera que sea posible analizar el cumplimiento de lo esperado y en caso de que los resultados reales queden fuera de lo esperado, se deben tomar medidas para corregir la desviación. Al evaluar las metas, se deben integrar en el análisis todos los elementos presentes en el proceso, para identificar las razones de la desviación y determinar si la desviación es sólo excepcional; si se están llevando a cabo los procesos en forma incorrecta; o si existen circunstancias no previstas en los alcances o contexto para una posible solicitud de adecuación de términos con el cliente. En todo caso, se deben tomar medidas que no sólo corrijan la desviación, sino que también eviten que suceda de nuevo.

B.2. Definir responsabilidades por el cumplimiento de las metas

Dentro de la planeación del proyecto, se definen a los guardianes o responsables de la producción y administración de los procesos; en dicho plan de acción se asigna un responsable por cada línea de acción o actividad prioritaria; es deseable que uno de ellos funcione como coordinador y que a su vez haya participado en la formulación de la propuesta del proyecto. Teniendo cuidado en equilibrar la balanza de la responsabilidad con el de la autoridad, para no generar distorsiones que lejos de controlar e impulsar al proyecto podrían generar conflictos y desviaciones que alejen la obtención de los resultados esperados.

Definir los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones

Una vez obtenidos los resultados, se deben de interpretar en función de los objetivos de manera que generen información, debe concebirse como un proceso de diálogo, estableciendo los mecanismos de interpretación y comunicación que promuevan la participación activa de todos los implicados en el proceso; con el fin de que tenga utilidad práctica para los responsables de la operación y administración del proyecto.

La retroalimentación para que sea constructiva; en principio debe alejarse del sentido punitivo, siendo descriptiva, específica, oportuna, apropiada y clara; en un ambiente de confianza, cuando es solicitada y deseada, cuando permanece entre las personas que han participado en ella, cuando es motivada por una atmósfera de mejora continua y camino para alcanzar y superar los objetivos del proyecto.

Es posible que surjan desacuerdos, y por lo tanto; confrontación y conflicto; para evitarlo, será necesario que los elementos previos a la retroalimentación sean claros y de conocimiento de todos los involucrados y que participen en la obtención de los resultados, con el fin de que sean sensibles a los nuevos cursos de acción en favor del proyecto. La junta diaria de producción, promueve la comunicación y el sentido de las metas particulares del día a día, entendiendo y fomentando la participación de las áreas; esta junta es preparativa a la reunión semanal de operación, donde se deben tratar temas de coordinación de procesos y actividades entre las áreas y frentes.

La junta mensual de resultado, es donde se evalúa la situación del proyecto en relación a la posible utilidad o pérdida del proyecto; es donde comulgan las medidas de producción, operación y negocio. En cada una de ella se analizan las metas y los objetivos a través del programa y el presupuesto en la búsqueda de encontrar caminos de mejora continua que preserven la empresa a través de proyectos exitosos.

Reflexión final

Es necesario hacer énfasis en que el estratega, es el individuo que se ocupa de idear, formular, construir e implementar una estrategia; y no necesariamente puede estar dotado de autoridad formal. En sus orígenes; el estratega era el general de un ejército, que entendía que el éxito de la batalla no dependía solamente de su capacidad bélica, sino que había otros factores clave que definían el éxito (Tzu, 2007).

El estratega impulsa y orienta un proceso continuo y constante de retroalimentación de información y elementos del desempeño a través de indicadores claros, tales como el cumplimiento de la duración del proyecto, el margen de las utilidades, el avance esperado y los costos controlados. Lo anterior, condimentado con habilidades blandas que le permiten empatizar con el equipo que interviendrá en la implementación de dicha estrategia; e insisto, no importa que lugar ocupe en la cadena formal de mando.

REFERENCIAS

- Andrews, K. R. (1980). The concept of corporate strategy. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones
- Ansoff, Igor. (1965). Corporate strategy. McGraw Hill, Harmondsworth
- Chandler, Alfred (1962). Strategy and Structure; Cambridge, MIT.
- Drucker, Peter (1954). The Practice of Management, Harpercollins e-books.
- INEGI. (06 de mayo de 2020). Obtenido de Página de inicio / Economía / Actividades económicas secundarias / Construcción: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/construccion/>
- Johnson, G. y Scholes, K. (1993). Exploring Corporate Strategy. Text and cases”, Prentice Hall International, 3a. Edition
- Kotler, P. (1992). Dirección de Marketing, Ed. Prentice Hall, Séptima edición, Madrid, España
- Miles, R.E. and C.C. Snow (1978). Organizational strategy, structure and process, New York, McGraw-Hill.
- Miller, D. (1986). “Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis”. Strategic Management Journal, vol. 7, pp. 233-249
- Mintzberg, Henry (1988). “Generic Strategies: Toward a Comprehensive framework”. Advances in Strategic Management, No. 5, pp. 1 - 67. Greenwich, CT: JAI Pres
- Morrisey, G. (1993). El pensamiento estratégico, construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España.
- Porter, M. (1980). Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. The free Press, New York
- Steiner George A. (1995). Planeación Estratégica. Editorial CECSA México.
- Tzu, S. (2007). El arte de la guerra. México: Anaya Editores
- UNICEF. (1991). Síntesis metodológicas; Sinopsis de la evaluación de impacto n.º 3. Florencia (Italia): Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

La identificación animal como estrategia competitiva para garantizar la trazabilidad y acceso de la carne al mercado internacional

Enrique López López

Resumen

El análisis de los sistemas de identificación animal resulta estratégico para los países que quieren exportar ganado en pie o carne en cortes con valor agregado, para ocupar un nicho de mercado entre las naciones desarrolladas consumidoras, quienes después de fuertes problemas sanitarios (Encefalopatía Espongiforme Bovina y Fiebre Aftosa), condicionaron a sus proveedores a desarrollar sistemas de identificación y trazabilidad que les permitiera asegurar la inocuidad de la carne a lo largo de toda su cadena de producción. Ante algún reporte de intoxicación, presencia de sustancias prohibidas o brote sanitario, las autoridades del país importador y del país exportador deben disponer de la información suficiente para interactuar, detectando el origen del problema, recoger el producto cárnico de riesgo, y en el caso de enfermedades zoonóticas, tomar las medidas de prevención o erradicación sanitaria sobre el hato ganadero. En 2019, Europa, Estados Unidos de América (EUA), Japón, China, Hong Kong, Corea y Rusia fueron las naciones importadoras que impusieron sus requisitos de rastreabilidad, mientras que los países productores y exportadores fueron Brasil, Argentina, Australia, Uruguay, EUA y México, quienes para definir sus sistemas de identificación animal y trazabilidad debieron considerar los requisitos actuales y futuros de los importadores, comparando las tecnologías disponibles con los resultados en otras naciones. En México se asumió en 2015 el Sistema Nacional de Identificación Animal con una cobertura nacional, a través de un identificador visual, sin radiofrecuencia electrónica; a cinco años de operación, este sistema reporta un importante avance y penetración entre los medianos y grandes ganaderos, con oportunidades de mejora si se desarrollan opciones para el acceso a los pequeños ganaderos que aún no lo adoptan, en tanto arranca y detona el Sistema Nacional de Trazabilidad Agroalimentaria, a cargo del SENASICA; elemento de seguridad para el consumidor y los envíos al mercado internacional.

Palabras clave: Sistema de identificación animal, estrategia competitiva, control de riesgo y erradicación, seguridad sanitaria e inocuidad, Sistema Nacional de Trazabilidad.

*Ingeniero Agrónomo Zootecnista por la Universidad Autónoma Chapingo, Maestro en Ciencias en Economía Agrícola por el Colegio de Postgraduados, Director General de la Asociación Mexicana de Productores de Carne (AMEG). Cursando el Doctorado en Administración de Negocios.

Introducción

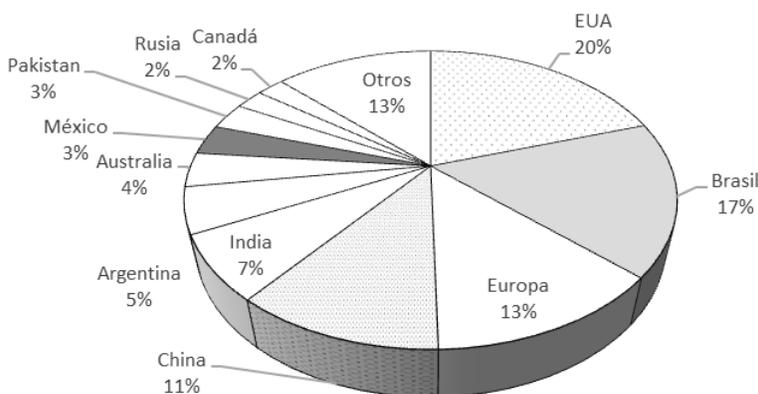
La producción mundial de carne de bovino en canal en 2019 alcanzó las 61.3 millones de toneladas, donde los EUA se constituye como la nación de mayor oferta, con casi 12.3 millones de toneladas, seguido de Brasil con 10.8 millones de toneladas y, como bloque de países, la Unión Europea que alcanza las 7.8 millones de toneladas anuales; China participa con 6.6 millones de toneladas, seguido de la India, con 4.3 millones de toneladas, un poco más del doble que la producción de México que es de 2.03 millones de toneladas (Figura 1 y cuadro 1).

Cuadro 1. Mercado internacional: principales productores de carne bovino

Orden	País	2015	2016	2017	2018	2019
1	EUA	10.82	11.51	11.94	12.26	12.29
2	Brasil	9.43	9.28	9.55	9.90	10.21
3	Europa	7.68	7.88	7.87	8.00	7.91
4	China	6.17	6.17	6.35	6.44	6.85
5	India	4.10	4.20	4.25	4.27	4.29
6	Argentina	2.72	2.65	2.84	3.05	3.04
7	Australia	2.55	2.13	2.15	2.31	2.30
8	México	1.85	1.88	1.93	1.98	2.03
9	Pakistán	1.71	1.75	1.78	1.80	1.82
10	Rusia	1.36	1.34	1.33	1.36	1.37
11	Canadá	1.05	1.13	1.20	1.27	1.33
Otros		10.02	10.02	9.81	9.86	7.87
Total		59.46	59.94	60.99	62.48	61.31

Fuente: AMEG con datos del USDA

Figura 1. Principales productores de carne en canal de res en 2019, producción mundial: 61.3 millones de toneladas



Fuente: AMEG con datos del USDA

México con un inventario ganadero de 32 millones de cabezas de ganado bovino, ocupa el 7º lugar como productor internacional con una oferta de 2.03 millones de toneladas de carne en el año 2019 (cuadro 2). En el país existen alrededor de 840 mil ganaderos distribuidos en toda la nación, quienes ocupan el 55% del territorio nacional en esta actividad. El procesamiento de la carne evolucionó a raíz de la globalización comercial al ingresar grandes volúmenes de cárnicos de importación a los autoservicios, lo que forzó a los productores nacionales a integrarse al corral intensivo, el sacrificio y empaque en establecimientos Tipo Inspección Federal (TIF), con la finalidad de enfrentar y competir con la carne importada, y generar excedentes exportables de cortes finos a naciones con mayor poder adquisitivo.

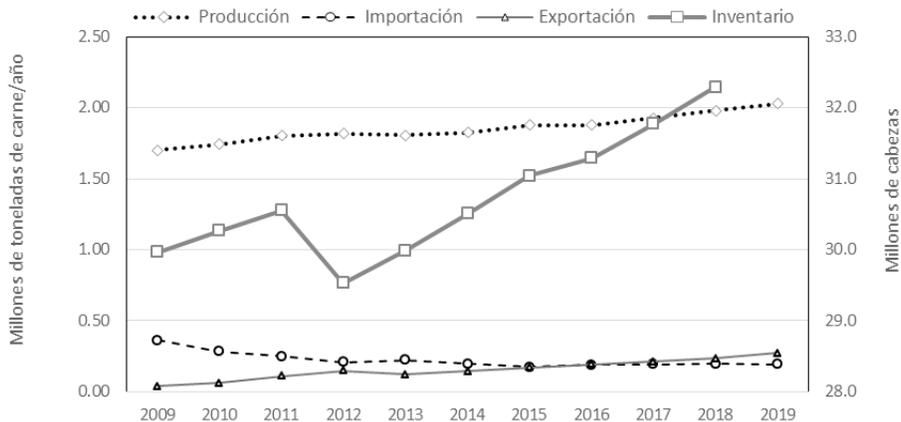
En la década de los noventa, exportábamos entre cinco y diez mil toneladas mensuales de carne, a partir del arranque del TLCAN y hasta 2005 el mercado interno resintió el desplazamiento de carne en cortes populares, de bajo precio y escasa demanda en los EUA y Canadá, pero que a la par, son naciones con gran demanda para cortes finos de mayores precios que empezamos a enviar desde México conforme se habilitaron rastros y empacadoras TIF con protocolos de exportación. En 2019 se exportaron de México 272 mil toneladas de carne de bovino, en tanto que se importaron apenas 190 mil toneladas, generando un superávit comercial para México a partir del 2017 (Figura 2).

Cuadro 2. Inventario de ganado bovino y producción, importación y exportación de carne de bovino en México

Año	Inventario (millones de cabezas)	Producción	Importación	Exportación
		Millones de toneladas anuales de carne		
2009	29.96	1.700	0.362	0.040
2010	30.27	1.745	0.283	0.063
2011	30.55	1.804	0.250	0.112
2012	29.53	1.820	0.210	0.150
2013	29.99	1.808	0.223	0.123
2014	30.51	1.827	0.198	0.144
2015	31.04	1.879	0.176	0.170
2016	31.29	1.879	0.189	0.194
2017	31.77	1.925	0.195	0.212
2018	32.29	1.980	0.196	0.235
2019		2.027	0.195	0.273

Fuente: SIAP, SADER (2015)

Figura 2. Inventario de ganado, producción, importación y exportación de carne (millones de cabezas y millones de toneladas)



Fuente: SIAP, SADER (2015)

En el comercio internacional de esta mercancía; la carne de bovino, la incidencia de problemas zoonosarios, incluso de carácter zoonótico (enfermedades de los animales factibles de transmitir al humano), como la Encefalopatía Espongiforme Bovina (EEB) en Europa, EUA, Canadá y Japón, así como la Fiebre Aftosa en Europa y Sudamérica a finales del siglo pasado, además de la Tuberculosis y Brucelosis bovina, aunado a los casos de intoxicación por presencia de bacterias, residuos de sustancias tóxicas o metales pesados en la carne, provocó que las naciones económicamente desarrolladas e importadoras de carne, impulsaran un riguroso sistema de identificación animal, con la finalidad de que, al realizar la lectura apropiada del código de barras o código QR en la charola de carne al consumidor final, éste o el detallista tengan la opción de conocer el origen y procedencia del producto. Además de que la autoridad sanitaria disponga de los procesos productivos desde el nacimiento del becerro, el alimento y tratamiento sanitario que recibió, el tipo de sacrificio, corte y empaque, hasta la distribución y rebanado final, venta y exportación de la carne.

Resultado de lo anterior, las naciones sin reporte de EEB y Fiebre Aftosa, como México, Australia, Nueva Zelanda y todo Centroamérica, entrevieron que, si querían participar en el mercado internacional del ganado en pie y la carne de bovino, deberían adoptar y desarrollar un sistema de identificación animal (bajo la asesoría y supervisión del Comité Internacional de Registro Animal, ICAR, por sus siglas en inglés) para poder competir, garantizando que disponen de la trazabilidad del ganado y los cárnicos, lo que en todo momento les debe permitir que ante un eventual problema sanitario, se pueda identificar donde se encuentra la carne en almacén o anaquel para que ésta sea retirada y no llegue al consumidor final, debiendo acceder por el otro extremo hasta el procesamiento en las empacadoras y rastros, así como al manejo de animales vivos en los corrales de alimentación intensiva y ranchos ganaderos, donde se podrían establecer medidas sanitarias para prevenir la incidencia de epizootias (enfermedades de origen animal que pudieran propagarse afectando toda una región o nación), como la cuarentena, vacunación intensiva o el sacrificio de animales sospechosos o positivos.

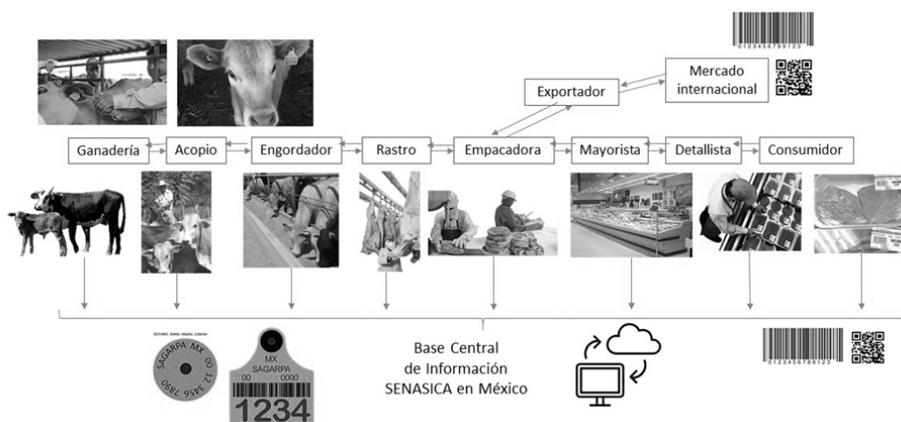
Cada agente de la cadena de producción (ganadero, acopiador, engordador intensivo, rastro, empaque, mayorista, detallista y exportador) debe desarrollar y poner a disposición de la autoridad competente, para una eventual inspección, un sistema de información con los datos de los padres (hembra y semental) y fechas de nacimiento, programa de vacunación, tratamiento sanitario y forraje proporcionados al becerro; la alimentación y manejo sanitario en el corral intensivo, el sacrificio del ganado; el corte y empaque, además de la comercialización y exportación de la carne, información que una vez enlazada por la autoridad sanitaria en un sistema informático central para la mayoría de los productos alimentarios, formará parte del sistema nacional de trazabilidad.

En cada país, el Gobierno Federal debe desarrollar una base central que agrupe la información mínima necesaria procedente de todos los agentes de las diferentes cadenas de producción; en el caso de la carne de bovino (figura 3), se incluirá al ganadero, acopiador, engordador intensivo, rastro, empacadora, mayorista, detallista y exportador, que en México el Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (SENASICA) denominó Sistema Nacional de Trazabilidad Agroalimentaria (SNTA), a integrar de capítulos para cada especie animal o vegetal, que en el caso de la figura 2, se aborda sólo el capítulo 1 del SNTA, dedicado a la ganadería y carne de bovino.

Porter (2015) destaca que la estrategia competitiva permite a una empresa aprovechar al máximo sus capacidades para distinguirse de sus rivales, de donde resulta fundamental el análisis detallado del competidor para preparar un perfil de su naturaleza y la eficacia de los cambios estratégicos actuales y los que proyecta a futuro, con la finalidad de poder posicionarse en una parte del mercado.

En el contexto sanitario y dentro de las naciones dedicadas a la producción y exportación de la carne, las autoridades sanitarias y organizaciones de productores se dieron a la tarea de consultar al ICAR, además de realizar un análisis comparativo de los sistemas de identificación animal de sus contrapartes, copiando, mejorando, desarrollando y adoptando aquellos que, conforme a su disponibilidad de recursos y tecnología, tuvieron disponibles con el arranque el nuevo siglo.

Figura 3. Sistema Nacional de Trazabilidad Agroalimentaria
Capítulo 1. Cadena de valor de la ganadería y carne de bovino



Fuente: elaboración propia con información de SENASICA (2018)

A lo largo de 15 años de evolución, los sistemas de identificación animal se establecieron y maduraron en naciones como Francia, Inglaterra, Australia, Nueva Zelanda y Uruguay, mientras que EUA, Canadá, Argentina y Brasil, llevan un moderado desarrollo. En cuanto a México, al surgir al amparo del subsidio federal desde 2003, y formalizarse a través de la NOM-001-SAG/GAN-2015 Sistema Nacional de Identificación Animal para Bovinos y Colmenas en mayo del 2015 (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2015), el sistema sigue evolucionando y aún requiere de grandes ajustes al amparo de las virtudes de los sistemas de identificación de otras naciones, motivo por el que este análisis reviste fundamental trascendencia.

Objetivo

Analizar la estrategia competitiva entre las grandes naciones para impulsar la identificación animal de la especie bovinos especializados en la producción de carne, como un sistema de trazabilidad desde el ganadero hasta la carne al consumidor final, elemento de ventaja comercial y acceso al mercado externo, con el propósito de generar las recomendaciones técnicas que mejoren y fortalezcan el posicionamiento comercial de la actividad bovinos carne de México en el contexto internacional.

Materiales y métodos

Se presenta un análisis retrospectivo de los tipos de tecnología disponibles para la identificación animal contemplados por el ICAR (figura 5) y, luego, se describen los métodos de identificación animal para aquellos países de mayor hegemonía en la ganadería e industria de la carne, realizando finalmente, una comparación entre naciones, su referencia y recomendaciones para mejorar la posición competitiva, comparando con el sistema de identificación que México implementó de manera oficial a partir de 2015.

Sistemas de información de la competencia

Porter (2015) refiere que, para la toma de decisiones oportunas, eficientes y eficaces, los altos directivos de la empresa o, en este caso, la autoridad federal y los presidentes de las organizaciones de productores involucradas, deberán disponer de un sistema de inteligencia con información suficiente, que les muestre que problemas enfrentan en el presente, y que están haciendo hoy de frente al futuro (figura 4).

Figura 4. Identificación del sistema de inteligencia del comprador

<p>Obtención de datos de campo</p> <p>Fuentes: organismos privados de productores que reciben la identificación; investigación de universidades, publicación de proveedores</p>	<p>Obtención de datos publicados</p> <p>Fuentes: SENASICA, SINIIGA, Diario Oficial Federación (DOF), ICAR, APHIS, USDA</p>
<p>Recopilación de datos</p> <p>Opciones: dimensión estratégica principal</p>	
<p>Clasificación de datos</p> <p>Opciones: Sistemas de identificación animal de Europa, EUA, Brasil, Australia, Argentina, Uruguay, Colombia, entre otros. Sistema Internacional de Registro Animal ICAR</p>	
<p>Clasificación computarizada de fuentes y resúmenes</p> <p>Opciones: Sistema de Información Central del SENASICA, Sistema de la Información del APHIS-USDA, Sistemas de Información Central pro país, Sistema Central del ICAR</p>	
<p>Comunicación al estratega</p> <p>Opciones: Boletines de prensa, Informes mensuales y anuales de la competencia, Informes profundos de empresas de la competencia que cotizan en la Bolsa de Chicago: JBS, Cargill, Tyson, IBP</p>	
<p>Análisis del competidor para formular estrategia</p>	

Fuente: elaboración propia con base a diagrama de Porter (2015, p. 75)

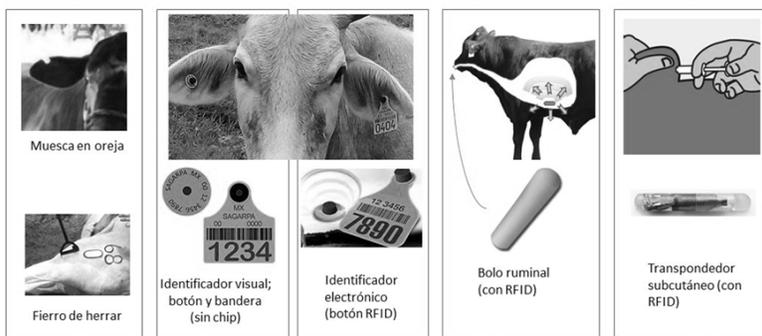
Al respecto, un análisis de la información disponible nos muestra que como nación exportadora de ganado en pie y carne de bovino, México tome la decisión de reforzar su Sistema Nacional de Identificación Animal y concretar el Sistema Nacional de Trazabilidad Agroalimentaria, se debe considerar la información disponible de los principales competidores: Brasil, Australia, Argentina, Uruguay y EUA, así como de los mercados objetivo o clientes: Europa, Japón, EUA, Hong Kong, China, Corea y Rusia.

Para formular una estrategia efectiva en el análisis del competidor, Porter (2015) indica que se requiere la comunicación al estratega encargado de asumir la decisión, requiriéndose acercarle boletines de prensa, informes mensuales y anuales de los competidores, así como reportes detallados de las empresas que cotizan en bolsa. Se requiere además de la información clasificada y computarizada existente en los sistemas nacionales de trazabilidad de cada país; el USDA en EUA y el SENASICA en México, quienes a su vez se retroalimentan de información clasificada de los sistemas de identificación animal, como el SINIIGA en México, complementándose de información disponible en bases de datos de campo, en las organizaciones de productores, y datos públicos, como algunas hojas de datos del ICAR, SENASICA, SADER y el Diario Oficial de la Federación.

Descripción de la tecnología de identificación animal

Las organizaciones de todo el mundo reciben asistencia y asesoría del ICAR para establecer sus métodos de identificación, con la finalidad de mejorar el servicio de identificación a los ganaderos a lo largo de la cadena de producción pecuaria; ICAR difunde los beneficios de la identificación, registro y evaluación, alentando el intercambio de información entre las organizaciones y países participantes, elaborando directrices y normas, manteniéndose siempre a la vanguardia en los procesos tecnológicos, intercambiando información y aprobando laboratorios de pruebas y proveedores de los identificadores, cuyos principales tipos se describen a continuación.

Figura 5. Tipo de identificadores en bovinos carne



Fuente: elaborado con imágenes de Agropecuarias (2016), SINIIGA (2020), UNAM DCGS (2015)

- Muecas y fierro de herrar: las muecas en las orejas de los animales consisten en cortar porciones del lóbulo auricular en una posición que caracteriza a los animales de un mismo individuo; en el caso del fierro de herrar es el marcaje con fierro caliente a fuego sobre la piel del animal, dejando una marca que también distingue al propietario del animal o grupo de animales; dada la gran dispersión geográfica y cada vez mayores volúmenes de producción, una vez que el becerro se comercializó a los siguientes agentes de la cadena de producción, con estos procedimientos resulta muy difícil regresar en la trazabilidad hasta el origen del animal.

- Identificador visual: arete de material plástico, integrado de un componente tipo bandera y otro tipo botón, que se colocan en orejas alternas para prevenir que en caso de que, uno de ambos se caiga durante la vida del animal, el otro conserve la identificación; a ambos aretes se les imprime una secuencia alfanumérica y código de barras, que lleva dos letras correspondientes al país, 2 dígitos de la

especie animal, 2 dígitos de la entidad estatal y 6 dígitos o más con el número de animal en el lote; el arete de bandera es muy fácil de caer y de lectura muy difícil toda vez que se ensucia, y por la agresividad del ganado, para la lectura, se debe inmovilizar el animal.

- Identificador electrónico: con las mismas características del identificador visual, este arete se caracteriza por contener un chip electrónico de radiofrecuencia que facilita la lectura de la información a distancia. Es de mayor costo que el identificador visual por lo que los productores primarios se resisten a la adopción de esta tecnología.

- Bolo ruminal: en algunas naciones desarrolladas se aprovecha la fisiología estomacal del ganado para introducir un bolo ruminal al animal, el cual permanece en el rumen durante toda la vida productiva del bovino, hasta retirarse después del sacrificio. Es de fácil lectura, pero de un costo mayor, por lo que es una técnica poco utilizada.

- Transpondedor subcutáneo: el identificador o microchip electrónico se aplica mediante un implante o inyección subcutánea, con lo que la pérdida es casi imposible, no obstante, la lectura queda sujeta a la sensibilidad de los instrumentos y que no interfiera la falta de limpieza de los animales; tiene un mayor costo y por lo tanto, suele supeditarse a animales de alto valor, como mascotas o sementales.

Avance de los sistemas de identificación animal por nación

Unión Europea

Entre 1991 y 2005 la ganadería europea sufrió una de las peores crisis sanitarias al conjuntarse la Encefalopatía y Fiebre Aftosa, provocando que grandes rebaños se tuvieran que sacrificar para erradicar y detener el avance en regiones enteras en este bloque de países. Con la finalidad de llevar un registro del control sanitario, en 1997 se implementó como obligatorio el sistema de identificación de animales de uso pecuario, el cual arrancó a partir del año 2000. Aparte de prohibir el uso de harinas de carne y hueso de rumiantes en la alimentación de ganado y el comercio de animales vivos de regiones de riesgo, se exigió un estricto sistema informático que garantizara la trazabilidad de los productos a lo largo de toda la cadena de producción, con lo cual a través de la lectura del código de barras de una charola de carne en el anaquel de un autoservicio, es posible identificar el proveedor, quien en su sistema dispone del eslabón anterior para que la autoridad central pueda llegar hasta el origen del animal en pie. Como bloque de naciones de mayor poder adquisitivo y demanda de cárnicos en cortes finos, Europa constituye el mercado objetivo líder en este sector a nivel global; es quien marca las pautas a seguir y al que todas las demás naciones que le quieren exportar deben cumplir con los estándares exigidos. Para el 2019 el sistema europeo de identifi-

cación animal ha evolucionado, estableciendo que a partir de este año se debe tener un sistema de identificación doble, incluyendo una combinación que incluya entre ellos el sistema electrónico; arete electrónico, bolo ruminal o transpondedor subcutáneo (Parlamento Europeo, 2014).

Australia

Al estar libre de toda enfermedad pecuaria, esta nación es la referencia sanitaria para proveer de ganado en pie reproductor a otros países, además de que su poderosa industria les permite exportar el 65% de la producción interna de carne a mercados como Europa, China, Japón, Corea, Rusia, EUA y Canadá (National Livestock Identification, 2014). Al producir ganado de pasto, la carne es muy ligera y sin marmoleo, por lo que llega a núcleos de población interesados en productos sin grasa. La exigencia de sistema de identificación animal de Europa y la necesidad de garantizar la inocuidad de su ganado y oferta de carne, llevaron a Australia a implementar en 1999 el Sistema Nacional de Identificación de Bovinos, que es obligatorio a partir de 2004, cuando el Gobierno de Australia avaló que el sistema central de información lo administrara una organización privada llamada Meat and Livestock Australia. Conforme al análisis de la competencia de Porter (2015) Australia debió asumir el modelo de identificación que exigía su mercado meta; Europa, adaptando su oferta de carne hacia una población preocupada por cárnicos sin grasa, pero con prioridad sobre la trazabilidad sanitaria e inocuidad del producto (National Livestock Identification, 2016).

Colombia

Como nación ganadera de doble propósito, sin especialización en carne de calidad, Colombia inició su programa de identificación por ley en el año 2004, el cual arrancó hasta 2008 bajo la ejecución de la Federación Colombiana de Ganaderos, organización que por iniciativa gremial y en conjunto con el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), diseña y ejecuta estrategias para prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, como la erradicación de la Fiebre Aftosa de los bovinos, para garantizar la apertura a las exportaciones de ganado y cárnicos colombianos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia, 2014). A través de 150 oficinas el ICA atiende la identificación de bovinos, bajo el objetivo de lograr, a partir de 2013, el sistema nacional de identificación, información y trazabilidad animal, expandible a los cárnicos, con el objetivo de concretar la exportación de carne a Canadá y EUA. Ante la falta de recursos para el seguimiento del programa y el desconocimiento de los ganaderos, al 2019 el ICA solo se llevaba un 16.4% del ganado identificado, resultando recomendable reestructurar el programa y ampliar la difusión.

Brasil

Por ser el país con el mayor inventario de ganado y el exportador de carne más grande a nivel internacional, todas las naciones referencian a Brasil como el país líder a seguir, aunado a que la empresa JBS de origen brasileño ha desarrollado una penetración comercial predominante a nivel internacional, adquiriendo y absorbiendo empacadoras, granjas y especies pecuarias en Argentina, Uruguay, Paraguay, Australia, EUA y México, en cárnicos de bovino, porcino y pollo; así, JBS es hoy el mayor productor de carne del mundo. En Brasil el programa de identificación animal comenzó en 2002 con la finalidad de cumplir con los requisitos de trazabilidad que Europa aplica a la carne de esa nación. Desde el arranque, los ganaderos percibieron el programa como costoso, lleno de fallas en su concepción y operación, por lo que a la fecha solo se aplica al ganado del cual se va a generar la carne para exportación a países que exigen rastreabilidad, dejando la identificación como voluntaria para el resto de productores y ganado para abasto nacional o exportación a países que no exigen rastreabilidad (Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento de Brasil, 2018), abriendo la posibilidad de errores o abusos en el sistema de trazabilidad, habiendo periodos en que Brasil ha perdido la elegibilidad para exportar hacia destinos como Europa, EUA, China o Japón, entre otros mercados.

Estados Unidos (EUA)

Por ser el mayor productor en volumen, consumidor e importador de carne en el mundo, así como el segundo exportador, los EUA han liderado, con su sistema de clasificación de la carne desde el inicio del siglo XX, la producción de carne de calidad de ganado de razas europeas se ha convertido en el referente de calidad; no obstante, los casos de Encefalopatía en 2003 y 2004, dejaron endeble la seguridad sanitaria del hato norteamericano ante el mundo. Por lo que a partir de 2010 lanzaron su sistema nacional de identificación animal, que lleva un importante componente de voluntariedad entre los productores; identificación no es exigible para animales que se mueven dentro del mismo estado y aquellos menores a los 18 meses de edad, además de ser voluntaria para los bovinos en corral con alimentación intensiva (United States Department of Agriculture, 2018). El Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal (APHIS por sus siglas en inglés) dispone de la base de datos del sistema nacional de identificación animal, integrado al sistema nacional de trazabilidad. A pesar de los eventuales reportes de EEB, la ganadería de los EUA tiene un gran desarrollo sanitario, cuestión que les permite exigir a las importaciones de ganado en pie de México y Canadá requisitos que, finalmente provocan sobrerregulaciones en estas dos últimas naciones.

México

Nuestro país está libre de Encefalopatía y Fiebre Aftosa, por lo que la identificación animal se diseñó no con fines sanitarios en 2002, sino como requisito para controlar el acceso y pago del subsidio ligado al Programa Ganadero Nacional (PROGAN), a través del que los ganaderos recibieron un apoyo por vaca en el ható, sin vincularse a la exportación de carne porque México no era un fuerte competidor en aquel año, y tampoco como requisito para la exportación de ganado en pie, que se concentra un 100% en los EUA y, en aquel entonces, no exigía la identificación ni la trazabilidad.

En diciembre del 2003 se reportaron sendos casos de Encefalopatía en Canadá y EUA, lo que propició que ambas naciones se volcaran sobre un estricto control sanitario y registro del origen, movilización, alimentación intensiva, sacrificio y empaque de la carne de bovino, añadiendo el condicionamiento al control de la Tuberculosis y Brucelosis bovina a México como proveedor de ganado en pie; por lo que bajo la concertación de los ganaderos exportadores y la autoridad federal, se implementó el Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado (SINIIGA) que, a partir de mayo del 2015, con la publicación de la NOM-001-SAG/GAN-2015 Sistema Nacional de Identificación Animal para Bovinos y Colmenas, se hizo oficial, obligatorio y de cobertura nacional (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, 2015).

El aretado inició en México en 2003 y, hasta mayo del 2015, el identificador fue gratuito, limitado al arete en par (bandera y botón) visual, no electrónico, por ser más económico, el cual continúa operando hasta el 2020, y que, con grandes avances, se ha venido generalizando en todo el país. No obstante, y debido a la amplia cobertura geográfica, baja escala de producción de los ranchos y su gran dispersión, los técnicos identificadores encuentran poco rentable acudir a identificar el ganado de pequeñas rancherías, lo que conlleva el retraso en la identificación en este estrato social y su ganado, que oscila entre el 5 y 15% de la extracción nacional de ganado. A este problema se suma la fragilidad misma del identificador cuando se coloca, toda vez que entre el 10 y 20% del arete tipo bandera se cae y pierde durante la vida productiva del animal.

Entre 2016 y 2018, el SENASICA encabezó el trabajo conjunto con las organizaciones de productores, para diseñar y lanzar el Sistema Nacional de Trazabilidad Agroalimentaria de México que a la fecha, una vez publicado en la Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER) para consulta pública, la Autoridad Federal aún se encuentra respondiendo algunos cuestionamientos y definiendo el arranque y operación, para comenzar a recabar la información mínima necesaria que aportarán las partes integrantes de las diferentes cadenas de valor de cada producto agroalimentario. Este proyecto colocará a México en posibilidad de competir en el comercio global ante naciones como Australia y Uruguay, quienes ya controlan la trazabilidad de toda la cadena de producción y

logran entrar con cárnicos a la Unión Europea, Rusia y China.

Resultados

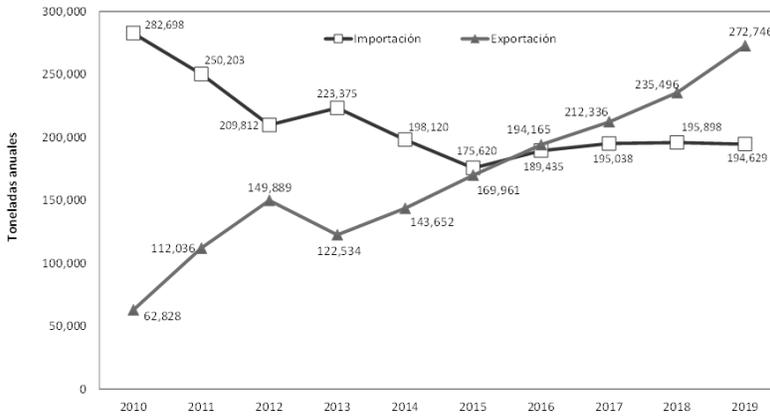
Como parte del control en el proceso interno de producción, ante la incidencia de enfermedades como la Encefalopatía y la Fiebre Aftosa, el seguimiento de casos y su erradicación para calificarse como país libre de riesgos garantizando la seguridad alimentaria, los países exportadores de cárnicos debieron implementar identificadores para el ganado y su registro en los sistemas de identificación animal, que a su vez conforman parte del sistema nacional de trazabilidad agroalimentaria.

En este ejercicio, los ganaderos y las grandes industrias de la carne por país debieron analizar y cotejar el requerimiento que marcaba el mercado; Europa, Rusia, Corea y Japón como mercados de carne con trazabilidad, aunado al análisis de los principales proveedores y las estrategias sanitarias y de trazabilidad que estaban implementando los productores y exportadores líderes; EUA, Brasil, Australia y Uruguay. Una vez que estas naciones adoptaron la identificación visual o electrónica, además de un sistema central de registro y un sistema nacional trazabilidad agroalimentaria, los países que han querido figurar en la exportación, como México, Paraguay, Colombia y Costa Rica, han debido emular ese esfuerzo.

En México se adoptó un solo identificador de tipo visual a nivel nacional por económico, el cual, conforme a la dispersión y economía de escala, es ampliamente aplicado en las empresas más desarrolladas, con economía de mercado, en tanto que entre un 5 y 15% del ganado, propiedad de productores marginales sin acceso a la identificación, se libera sin identificación, con los subsecuentes problemas en la cadena de movilización y producción.

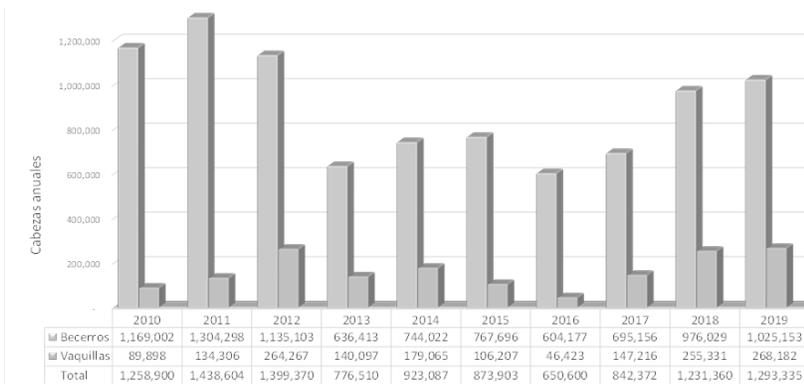
De esta manera, de llegar a importar 282 mil y exportar 62 mil toneladas de carne en 2010, en 2019 México importó 194 mil y exportó 272 mil toneladas en 2019 (figura 6), revirtiendo la balanza comercial de la actividad que ahora es positiva y, al sumar el valor de la exportación de 1.3 millones de cabezas de ganado en pie (figura 7), este subsector se convierte en la 3ª actividad generadora de divisas en el campo nacional, sólo después del tequila y la cerveza.

Figura 6. México, exportación e importación de carne en canal y víceras de bovino (toneladas anuales)



Fuente: AMEG coninformación de AGA, SHCP

Figura 7. México, exportación de ganado en pie a EUA (cabezas anuales)



Fuente: SIAP, SADER (2015)

Discusión

Tal y como lo destaca Porter (2015), el análisis de la competencia resulta fundamental para lograr la penetración en un nicho de mercado, donde las empresas, y en este caso las naciones exportadoras, deben desarrollar la habilidad de acceder a las condiciones que los líderes de la industria implementaron en el tiempo; un sistema de identificación animal que sienta la base para la trazabilidad del ganado a lo largo de toda la cadena de producción, hasta terminar en un código de barras en la carne empleada al consumidor final.

El acceso a los bancos centrales de información, a los reportes de investigaciones encabezadas por importantes científicos en universidades, así como los organismos internacionales relacionados: la FAO, el ICAR, la OIE, el APHIS y USDA en EUA y el SENASICA en México, son fuente de información valiosa para comparar los resultados en el tiempo y realizar importantes recomendaciones para aquellas naciones que estén por implementar un sistema de identificación animal, como Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, o un ajuste en naciones como Brasil, EUA y México, donde el modelo se implementó con algunas fallas y su modificación puede mejorar los resultados para completar la trazabilidad hasta el cárnico final.

La seguridad sanitaria e inocuidad garantizan la salud del consumidor, principio fundamental de toda política y derecho del consumidor; es obligación de los gobiernos y productores implementar los sistemas de identificación y trazabilidad que contribuyan a controlar y reducir cualquier tipo de riesgo sanitario. La ventaja competitiva de una identificación oportuna, de fácil lectura y de aceptación generalizada por los productores, son la base de los sistemas de producción de cárnicos y sistemas de trazabilidad de las naciones de mayor solidez y credibilidad que facilitan la apertura a los mercados más exigentes.

Resulta fundamental que las naciones que están implementando sistemas de identificación, adopten desde el inicio un sistema de identificación electrónico que al no impactar la productividad, se revertirá en mejores condiciones para la cadena de valor de la carne, incrementando la demanda de ganado en pie y con ello, el sistema de valor al ganadero.

Los sistemas de trazabilidad de las naciones tienen que considerar sistemas de información sólida por producto alimenticio; en este caso los cárnicos, que por provenir de un proceso biológico sujeto a enfermedades zoonóticas, y un proceso de producción que debe sujetarse a condiciones de inocuidad, requieren información sólida, verás y rastreable a lo largo de la cadena de producción.

REFERENCIAS

- Asociación Mexicana de Productores de Carne (AMEG, 2015)
- Agropecuarias (2016). Marcado o identificación de ganado y topización. <http://agropecuariasluis-carlosmoncadaonce.blogspot.com/2016/04/marcado-o-identificacion-de-ganado-y.html>. 4 páginas. Sin país de procedencia. Fecha de consulta: 14 de mayo del 2020.
- Comité Internacional de Registro Animal ICAR (2018). Section 10 – Guidelines for animal identification device testing & certification. ICAR The Global Standar for Livestock Data. Roma, Italia. 10 páginas. Fecha de consulta: 13 de mayo del 2020.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia (2014). Resolución número 00047 del 26 de noviembre del 2014 por la cual se adopta el Plan piloto para la estrategia de identificación de bovinos y búfalos”. Elaborado por la Dirección de Innovación, Desarrollo Tecnológico y Protección Sanitaria. 10 hojas. Fecha de consulta 11 de mayo del 2020.
- Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento de Brasil (2018). Instrucción normativa N° 51, de 1 de octubre de 2018, donde se declara la constitución del Sistema Brasileño de Identificación Individual de Bovinos y Bufalos. Publicado en el Diario Oficial de la Unión. 21 páginas. Fecha de consulta: 14 de mayo del 2020.
- National Livestock Identification (2014). Australia’s System for livestock identification and traceability. Publicado por National Livestock Identification System en junio del 2014. 4 páginas. Fecha de consulta: 12 de mayo del 2020.
- National Livestock Identification (2016). Traceability Standrs. Publicado por Meat Livestock Australia en diciembre del 2016. 32 páginas. Fecha de consulta: 12 de mayo del 2020.
- Parlamento Europeo (2014). Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo de la Unión Europea de 15 de mayo del 2014 por el que se modifica el Reglamento (CE) n° 1760/2000 en lo referente a la identificación electrónica de los animales de la especie bovina y el etiquetado de la carne de bovino. Publicado en el Diario Oficial de la Unión Europea del 27 de junio del 2014. Páginas 33 a 49. Fecha de consulta: 9 de mayo del 2020.
- Porter M. E. (2015). Estrategia económica, capítulo 3; Un modelo de análisis de la competencia. Grupo Editorial Patria. Ciudad de México, México. Páginas 47 a 73. Fecha de consulta: 14 de abril del 2020.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (2015). NOM-001-SAG/GAN-2015 Sistema Nacional de Identificación Animal para Bovinos y Colmenas. Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de mayo del 2015. 11 páginas. Fecha de consulta: 9 de mayo del 2020.
- Servicio Nacional de Calidad e Inocuidad Agroalimentaria SENASICA (2018). Propuesta de Sistema Nacional de Trazabilidad Agroalimentaria, publicado por la COFEMER para consulta pública. Ciudad de México, México. Fecha de consulta: 11 de mayo del 2020.
- Sistema Nacional de Identificación Individual de Ganado SINIIGA (2020). Descripción del identificador individual para ganado bovino. Fecha de consulta: 11 de mayo del 2020.
- Trovan (2020). Implantación de animales. <https://www.trovan.com/sp/RFID-FAQ/Implantacion-de-los-Animales>. 2 páginas. Fecha de consulta: 14 de mayo del 2020.
- UNAM DGCS – 039 (2015). Crean nuevo sistema de aretado para identificar bovinos. Boletín UNAM. https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2015_039.html. 1 pagina. Fecha de consulta: 14 de mayo del 2020.
- United States Department of Agricultura (2018). Animal disease treaceability: Summary of program reviews and proposed, directions froms State – Fedreal Working Group. Publicado por el USDA, APHIS. 30 páginas. Fecha de consulta: 12 de mayo del 2020.

El estrategia ante la sociedad en riesgo en las organizaciones inteligentes: globalización o regionalización

Juan Carlos Sánchez Dubey*

“Creo en la intuición e inspiración (...) a veces estoy seguro de que hago bien y no sé porque (...) la imaginación es más importante que el conocimiento, ya que el conocimiento es limitado, mientras la imaginación comprende todo el mundo, estimula el progreso y da origen a la evolución. Hablando en términos estrictos es un factor real en la investigación científica”.

- Albert Einstein (1940)

“Estamos al borde de una transformación global. Todo lo que necesitamos es la mayor crisis posible, y las naciones aceptarán el Nuevo Orden Mundial” .

- David Rockefeller (1994)

Resumen

En este trabajo se presenta una discusión sobre el estrategia y las organizaciones inteligentes en la sociedad en riesgo; en el contexto de estos primeros veinte años del siglo XXI, caracterizados por la incertidumbre del futuro y el desconocimiento certero del presente. Los estrategas como diseñadores de las “acciones inteligentes”, mediante una interacción individuo-colectividad buscan fines trascendentes y construir organizaciones inteligentes, capaces de aprender y crear el futuro a través de la innovación y la creatividad colectiva.

Palabras clave: estrategia, estrategia, organización inteligente, sociedad del riesgo, globalización y regionalización.

*Doctor en Administración de Negocios por la Universidad de Negocios ISEC. Maestro en Administración de las Organizaciones por la UNAM. Maestro en Impuestos por el Colegio de Especialidades de Occidente. Especialista en Contraloría Gubernamental por la UAEMex. Estudios completos de Maestría en Políticas Públicas Comparadas en FLACSO y Licenciado en Contaduría por la UNAM.

Introducción

El modelo de organización inteligente se caracteriza por el aprendizaje permanente de las personas y de la misma organización, como factor de cambio e innovación para impulsar su progreso, supone un compromiso constante con el aprendizaje para poder crear su futuro, integrando la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones, conocida como ciclo de la inteligencia o estrategia.

En la fase de percepción se crean los significados compartidos y objetivos comunes, que derivan en una agenda compartida e identidad colectiva de la organización, es un hecho colectivo y comunicacional coordinado. En la fase de creación de conocimiento, se forman nuevas capacidades e innovaciones, es lo que se denomina pensamiento estratégico; y en la fase de toma de decisión se genera una conducta dirigida hacia el objetivo y adecuada para la adaptación, es decir la administración estratégica inteligente. El estratega es quien diseña las acciones inteligentes en relación con los otros miembros de la organización inteligente, para llevar a cabo la planeación estratégica. En la sociedad del riesgo deberá tener la habilidad de anticipar peligros, soportarlos, enfrentarlos y una capacidad resiliente¹ ante el miedo y la inseguridad.

La organización inteligente en la sociedad del riesgo debe considerar en su planeación estratégica que la opinión pública y la política son determinantes, porque los riesgos se vuelven una definición pública y el estado de excepción puede ser la normalidad. En una economía mundial con tanta incertidumbre, la organización inteligente deberá profundizar la integración regional ante un comercio menos abierto, influido por geopolítica y seguridad nacional y una Organización Mundial del Comercio debilitada.

¹Habilidad de superar situaciones críticas y adecuarse luego de vivir alguna situación inusual e inesperada: implica un buen desarrollo a pesar del alto riesgo en la sociedad, mantener las habilidades pese al estrés continuo.

Consideraciones teóricas sobre estrategia, planeación estratégica, estrategia y organización inteligente

La estrategia viene del griego *strategos*, que significa el arte de los generales; es un acto organizacional y comunicacional que se extiende en una determinada localización, actuando desde lo organizado en lo colectivo: *“estrategia es un hecho colectivo y comunicacional que se despliega en lugares y espacios localizados; y que desde la problemática de la libertad que se juega en el orden común, actúa en la acción coordinada y colectiva, vale decir desde lo organizado”* (Ramírez, 2019: 27).

La estrategia en los negocios se entiende como las respuestas, medidas o políticas que realiza una organización ante la acción o posible acción de un competidor, es una parte del proceso que se realiza en la planeación estratégica.

“La palabra estrategia ingresó a la literatura de la dirección de empresas para significar aquellas acciones que toda empresa realiza como respuesta a la acción o posible acción de un competidor. Es un término utilizado para definir hoy lo que antiguamente se llamaban políticas” (Steiner, 2010: 338).

Las acciones genéricas son las estrategias en una organización, estas acciones surgen del análisis de las condiciones actuales de la misma, mediante la matriz de fortalezas-oportunidades y debilidades-amenazas; las cuales, al interactuar, pueden anticipar sus posibles efectos entre las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas del entorno en una organización. Estas estrategias buscan potenciar o disminuir los efectos identificados.

“En el dominio de la planeación. El uso de un enfoque metodológico, fue el que dio lugar a la aparición del término estrategia. Su origen es evidentemente militar y adaptó al sistema de la planeación, en las organizaciones, la proyección de pronósticos y por medio de acciones, tratar de cubrir el diferencial entre el ser y el deber ser; esas líneas genéricas de acción son las llamadas estrategias o alternativas estratégicas” (Valdés, 2014: 3).

La planeación estratégica se introduce en las empresas comerciales a mediados de la década de los años cincuenta del siglo pasado, se le conocía como la planeación a largo plazo: trata con el futuro de las decisiones, mediante un proceso mental, un hecho colectivo y comunicacional, identificando riesgos y oportunidades, para establecer metas y estrategias para alcanzarlas. El siglo XXI se verá afectado por un nuevo modelo de complejidad y riesgo.

La planeación estratégica en las organizaciones se genera definiendo su misión o razón de existir, sus relaciones internas y su entorno, generando objetivos a largo plazo y precisando e implementado las líneas de acción con el fin de hacer más eficiente el uso de los recursos.

El pensamiento estratégico significa una actitud del estratega ante la realidad, y la visión que construye es hacia donde se quiere direccionar. Éste se ejercita y se desarrolla a través del análisis y la síntesis de la información de las organizaciones, que se convierte en un ejercicio intelectual.

“El pensamiento estratégico representa una forma diferente de enfrentar la cotidianidad en la toma de decisiones, pues más allá de un carácter instrumental para la hechura de decisiones óptimas representa una toma de postura frente al mundo concomitante al deseo de transformarlo” (Ramírez, 2016: 16).

El Dr. Fabián Martínez Villegas vincula el pensamiento estratégico: integrado por una mente estratega, un pensamiento sistémico y capacidad creativa, con la administración estratégica, para generar el concepto de administración estratégica inteligente, para poder visualizar el largo plazo de los negocios y dar soluciones.

“La administración estratégica inteligente es liderazgo y una particular forma de pensar (pensamiento estratégico), para dirigir el personal de una organización en el contexto de un escenario volátil, incierto, complejo y ambiguo, diseñando estrategias, acciones, innovaciones centradas en el cliente para proporcionarle productos y/o servicios con valor excepcional, que lo deleiten, lo conquisten y lo retengan y, como resultado crear riqueza y ventajas competitivas” (Martínez, 2017: 67).

Para el Dr. José de Jesús Ramírez Macias, el estratega es quien diseña las “acciones inteligentes”, en una interacción individuo-colectividad, en espacios inciertos y no controlados, dando lugar a la búsqueda y realización de fines trascendentes, que dejan huella en la historia. Para George A. Steiner, es quien o quienes llevan a cabo la planeación estratégica y ocupan los niveles más altos en una organización: dirección estratégica, diferenciada de la dirección operacional, para los niveles posteriores al nivel más alto de la organización, pero a la vez la planeación estratégica es una ocupación de todo director, independientemente del nivel organizacional, por ello es una “acción coordinada y colectiva”.

“Las culturas antiguas, civilizaciones e imperios, son ejemplo del arte de amalgamar los ámbitos militar, político y de gobierno con la responsabilidad enorme de diseñar acciones inteligentes aplicables en espacios no controlados e inciertos y pese a ello mover los engranes de la historia dejando imperecederos hechos, logros, lecciones y enseñanzas” (Ramírez, 2016: 111).

El estratega para el Dr. Luis Alfredo Valdés Hernández, es el administrador, que cierra la brecha entre el ser y el deber ser de una organización, es quien gesta el pensamiento estratégico mediante el análisis, síntesis y cruce de la información de una organización, ya que en la confluencia del análisis y la síntesis se llega a la determinación de posibles estrategias. *“Es el profesional que establece el sitio que la empresa debe ocupar (visión organizacional) y por otro lado inventa los caminos (estrategias organizacionales) para llegar a ese lugar”* (Valdés, 2014: 132).

La administración estratégica inteligente responde al surgimiento de la organización inteligente, dado que es el tipo de administración que permite planear las posibilidades para superar el medio ambiente de riesgo e incierto en una sociedad de las catástrofes.

La organización inteligente es “una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro”, son “organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 1998). El mismo Senge señala que “los grandes equipos son organizaciones inteligentes, grupos de personas que con el tiempo aumentan su capacidad de crear lo que desean crear y gestan un ciclo de aprendizaje profundo” (Senge et al, 2012).

Pero los resultados que se desean y la expansión de la capacidad de crear y gestar un ciclo de aprendizaje, se desprenden de una planeación previa y las necesidades de sobrevivencia de la propia organización en un entorno incierto y riesgoso, ante lo cual, sólo el diseño de acciones inteligentes mediante una acción coordinada y colectiva, es decir mediante el estratega, la estrategia y la colectividad de la organización, se estará en posibilidades de expandir la capacidad de crear su futuro en las organizaciones.

Una organización inteligente es “la organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones: posee información y conocimiento, por lo que está bien informada, es mentalmente perceptiva y clara. Está preparada para sostener su crecimiento y desarrollo en un ambiente dinámico porque es capaz de prepararse con oportunidad para una adaptación, posee información y conocimiento que le confieren una ventaja especial y le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y, ocasionalmente, astucia, a través de una interacción individuo-colectividad, siendo capaz de:

- Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente.
- Comprometerse en un aprendizaje continuo, que incluye desechar suposiciones, normas y estados mentales que ya no son válidos.
- Movilizar el conocimiento y la experiencia de sus miembros para inducir innovación y creatividad.
- Concentrar su comprensión y su conocimiento en una acción razonada y decisiva” (Choo, 1999).

La naturaleza “inteligente” de las organizaciones, se debe a las capacidades cerebrales de la gente que las integra y que aplica al “tomar decisiones, innovar, crear y proporcionar valor”. Es indudable que para los escenarios actuales y futuros (aumento acelerado del conocimiento, tecnologías exponenciales, conectividad, inmersos en datos Big Data, clientes con poder y nuevos hábitos, aumento en la competencia, protección del medio ambiente, incremento en la velocidad de los eventos e innovación), se requiere de organizaciones, que lejos de ser estruc-

turas rígidas y mecánicas, sean adaptativas, integradas por gente pensante y dispositivos inteligentes. Es la capacidad necesaria para responder con ideas, conceptos, innovaciones y estrategias a los fenómenos y eventos, característicos de la cuarta revolución industrial” (Martínez, 2017: 45).

Sociedad del riesgo y organización inteligente

El cambio y la adaptación obligan a las organizaciones a transformarse en organizaciones inteligentes, es decir; organizaciones en donde aprenden sus miembros individualmente a través de equipos de trabajo a mejorar sus resultados, a través del ciclo de inteligencia o estrategia. Donde la administración estratégica inteligente, al considerar en su planeación el entorno con su progresión y aumento de los riesgos tiene consecuencias económicas, sociales y políticas, obliga a la implementación de estrategias orientadas a su control y reducción de dichos riesgos, es decir la administración estratégica de la sociedad del riesgo mediante organizaciones inteligentes.

La sociedad del riesgo, de las catástrofes, de la ciencia o de los medios y de la información, es una etapa de la segunda modernidad, en el que las amenazas provocadas ocupan un lugar preponderante por *“el poder del peligro que suprime todas las zonas protegidas y todas las diferenciaciones de la modernidad”* (Beck, 1998). Antes un grupo humano podía ejercer violencia a otro grupo humano sin verse afectado, ahora los peligros de una era atómica, concientiza a todos los grupos humanos de su vulnerabilidad compartida.

“De una manera similar a como en el siglo XIX la modernización disolvió la sociedad agraria anquilosada estamentalmente y elaboró la imagen estructural de la sociedad industrial, la modernización disuelve hoy los contornos de la sociedad industrial, y en la continuidad de la modernidad surge otra figura social” (Beck, 1998: 16).

La vulnerabilidad colectiva surge de la reflexión del sociólogo alemán Ulrich Beck sobre las catástrofes del siglo XX: dos guerras mundiales; el exterminio de judíos en Auschwitz; el lanzamiento de la bomba atómica en Hiroshima y Nagasaki; la fuga en la atmósfera de gases tóxicos de una fábrica de plaguicidas en la ciudad India de Bhopal que provocó la muerte de miles de personas y seres vivos en 1984; los accidentes nucleares, primero en la ciudad de Harrisburg, Pensilvania; por la liberación de gas radiactivo en 1979 y la explosión del reactor nuclear en la ciudad de Chernóbil en Ucrania en el año 1986. En este siglo tendríamos que agregar el accidente nuclear de Fukushima en Japón en el año 2011 y la pandemia del COVID-19 surgida en la ciudad de Wuhan en China en el año 2020, que afecta a todo el mundo.

Para Ulrich Beck, en la sociedad del riesgo o sociedad de las catástrofes, hay una producción y reparto de los riesgos, que se vuelven amenazas globales: los riesgos y peligros tienen su origen en el progreso industrial y son de carácter global (los bosques mueren globalmente por el proceso de industrialización), sobre todo aquellos relacionados con la química y energía atómica, por su capacidad de generar sustancias nocivas y tóxicas en el aire, agua y alimentos, así como su potencial destrucción de la naturaleza y del medio ambiente, poniendo en peligro la vida en la tierra.

Ulrich Beck identifica como los nuevos riesgos: contaminaciones nucleares, químicas o genéticas y sus variantes de relocalización de industrias contaminantes en países subdesarrollados y el riesgo de una guerra nuclear, química o biológica; sustancias nocivas en los alimentos; y enfermedades civilizatorias². A los cuales podríamos agregar peligros ecológicos: el hoyo de ozono, el efecto invernadero, la contaminación (polución) en las ciudades; y las crisis financieras de los noventa en México, Asia y Rusia, de 2002 en Argentina, 2001; y 2008 en Estados Unidos, con sus efectos en diferentes países; y una guerra nanotecnológica.

En una organización inteligente, que *“aprende y aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholders”* (Mayo et al, 2003), debe considerar en una sociedad del riesgo, que dichos beneficios pueden implicar que la opinión pública y la política van a influir y limitar las decisiones de la dirección empresarial y su planeación estratégica, porque los riesgos se vuelven una definición pública y *“el estado de excepción amenaza con convertirse en el estado normal”* (Beck, 1998: 87).

“En la sociedad del riesgo surge...el potencial político de las catástrofes. La defensa y administración de las mismas puede incluir una reorganización del poder y de la competencia. La sociedad del riesgo es una sociedad catastrófica. En ella el estado de excepción amenaza con convertirse en el estado de normalidad” (Beck, 1998:30).

La sociedad del riesgo motiva la cooperación entre los Estados nación para unirse y enfrentar las amenazas civilizatorias; aunque aún no se cuente con la conciencia y las formas políticas y organizacionales, sólo se puede alcanzar en el marco de la sociedad mundial.

“Es verdad que crecen las amenazas, pero no son transformadas políticamente en una política preventiva de dominación del riesgo, más aún: no está claro qué tipo de política y de instituciones políticas están en condiciones de hacerlo” (Beck, 1998: 54).

²Son características por tener un origen reciente en la historia de la humanidad: enfermedades respiratorias, cáncer, diabetes, enfermedades cardiovasculares, etcétera.

Los estrategas como diseñadores de las acciones inteligentes, en una interacción individuo-colectividad, en las organizaciones inteligentes con un entorno de incertidumbre y no controlado, necesitan en la sociedad del riesgo tener la “capacidad de anticipar peligros, de soportarlos, de enfrentarse a ellos, biográfica³ y políticamente⁴” (Beck, 1998: 85), la capacidad de tratar con el miedo y la inseguridad se vuelve “una cualificación civilizatoria clave” (Beck, 1998: 85). Y así el proceso de percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones de una organización donde se aprende continuamente y expande su capacidad para crear su futuro y desarrollar nuevas aptitudes, desde la perspectiva individuo-colectividad, implica aprender y desarrollar la formación de las capacidades de tratar con el miedo y la inseguridad, convirtiéndose en una tarea esencial para la organización inteligente en la sociedad del riesgo.

Globalización o Regionalización

Superar los crecientes riesgos de la sociedad, está exigiendo de soluciones regionales o globales, no basta ya sólo una acción del Estado nación. Pero sí de un Estado fortalecido y su gestión en el proceso de crisis con transparencia, incluyendo la toma de decisiones desde lo organizado, es decir acciones coordinadas y colectivas: estrategia.

La sociedad del riesgo motiva la cooperación entre los Estados-nación para unirse y enfrentar las amenazas civilizatorias y esto sólo implica soluciones globales y regionales.

Las organizaciones inteligentes al desarrollar su administración estratégica deben adoptar una estrategia ambiental para no quedar excluidas del mercado o sancionadas por las leyes respectivas, y adoptar un nuevo modelo productivo que se oriente a la cooperación regional y la apertura mundial ordenada.

La globalización se considera un proceso multidimensional por la creciente “gravitación de los procesos financieros, económicos, ambientales, políticos, sociales y culturales de alcance mundial sobre los de carácter regional, nacional o local” (Ocampo et al, 2003:1).

³Para Ulrich Beck, “todo cuanto aparece aparte desde la perspectiva de la teoría de sistemas forma parte integral de la biografía individual: familia y trabajo remunerado, formación y ocupación, administración, tráfico, consumo, medicina, pedagogía, etc” (Beck, 1998: 173).

⁴“La política se entiende convencionalmente como defensa y legitimación del dominio del poder y de los intereses” (Beck, 1998:245).

No obstante de ser un fenómeno que abarca diferentes manifestaciones del ser humano y de ser un concepto más complejo del que parece, sus definiciones han tenido un sesgo económico⁵, poniendo énfasis en el derribo de las fronteras a los factores de la producción, excepto la mano de obra, de tal manera que sólo la comercialización de los bienes y servicios, la tecnología y los flujos de capital, de manera internacional, son la característica de esta etapa globalizadora.

La globalización debe verse como un proceso que involucra 10 aspectos fundamentales:

- 1.- Flujos comerciales internacionales.
- 2.- Finanzas internacionales.
- 3.- Interdependencia.
- 4.- Estrategia de desarrollo e industrialización.
- 5.- Ampliación de las relaciones internacionales de las empresas.
- 6.- Segmentación de los mercados laborales.
- 7.- Absorción y uso de nuevas tecnologías.
- 8.- Reducción de costos de producción.
- 9.- Velocidad de las transacciones.
- 10.- Acotamiento del papel del Estado en el diseño y conducción de la política económica” (Gutierrez, 2002:16).

El capitalismo cambia y *“el cambio afecta al conjunto de las células del organismo capitalista, promoviendo reajustes complejos e interdependientes”* (Pipitone, 1986: 9). Actualmente estamos en el capitalismo global como expresión de una segunda modernidad; es el posible comienzo de una nueva civilización (Verduga, 2000: 165), la cual produce transformaciones, que afectan a las empresas, el Estado, la nación y la sociedad civil y cuya característica será el sorprendente ascenso tecnológico y la reconfiguración del mapa geopolítico mundial, lo ideal sería *“reformar el capitalismo global bajo un nuevo contrato social de escala global”* (Verduga, 2000: 185).

⁵La globalización es “la tendencia de los mercados y de las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. Para el Fondo Monetario Internacional “la globalización se refiere a la creciente interdependencia económica de los países del mundo a través del incremento constante de las transacciones internacionales de bienes y servicios (y por tanto las posibilidades de elección para los consumidores; de flujos de capital, y de la más rápida y amplia difusión de la tecnología”. Y para la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) en la globalización “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”.

Las empresas surgen de las interrelaciones económicas y sociales que se dan en un determinado territorio bajo el manto del Estado; el cual se ve avasallado por el capital financiero, las empresas transnacionales y el mercado, a la vez que nacen nuevos estados desde el desmantelamiento de la Unión Soviética en los años 1989-1991, es decir al término de la Guerra Fría. Y son las redes financieras globales las que controlan el movimiento de una economía cada vez más transnacional, en mercados desregulados y cambios tecnológicos que impulsan la economía global.

Las transformaciones se dan en un entorno de riesgo que pone en crisis el tipo de interrelaciones que se dieron en la primera modernidad entre las empresas y sus partes interesadas: las empresas son parte de la sociedad civil en ese vínculo lucrativo y de intereses económicos de la que forman parte y que en temas como “defensa de los derechos humanos, del medio ambiente, de los derechos de los consumidores y la ética del progreso científico-técnico” (Verduga, 2000: 166), se dimensiona en lo que ahora se denomina responsabilidad social y cuyo desafío en la segunda modernidad será la capacidad de construir puentes para desarrollarse internacionalmente y no sólo en lo empresarial, sino en el ámbito de la sociedad civil.

La empresa de la segunda modernidad, *“descentralizada y flexible, puede desarrollarse con estímulos públicos, incorporando tecnologías duras y blandas que garanticen la eficiencia, la productividad, la rentabilidad y la competitividad, como objetivos compartidos por propietarios, ejecutivos y trabajadores”* (Verduga, 2000: 181).

Un orden internacional consensuado entre los Estado-nación aglutinados en Estado-región o transnacional, que mantengan su identidad y territorio, pero que administren coordinadamente los temas de seguridad interna y externa, de moneda, y comercio, de educación, ciencia y tecnología, constituye una de las propuestas de la arquitectura de un nuevo orden internacional: un constructo social como el iniciado con la Unión Europea⁶.

“El capitalismo global, tiene que ser reformado para que la civilización de la globalidad pueda desplegar todas sus potencialidades” (Verduga, 2000: 11).

Se señala que es necesario fortalecer a la ONU y sus agencias, y vincularla a la sociedad civil para lograr desarrollar internacionalmente los temas de *“defensa de los derechos humanos, del medio ambiente, de los derechos de los*

⁶“Señalaba Henri Brugmans, uno de los padres intelectuales de la Unión Europea, que en un proyecto como Europa únicamente los visionarios son realistas. Y, efectivamente, a tenor del trasfondo histórico de sus palabras y de la complejidad de la reconstrucción y reconciliación europea que se avecinaba tras el final de la Segunda Guerra Mundial, podría parecer descabellado soñar con algo lejanamente parecido a una unión de los pueblos de Europa. Por ello, para impulsar una iniciativa de este calibre hicieron falta al menos dos grandes ingredientes políticos: pragmatismo y creatividad”.

consumidores y la ética del progreso científico-técnico” (Verduga, 2000: 166). Para ello, es necesario transformar la estructura del Consejo de Seguridad de la ONU, sin excluir a países de decisiones importantes; el desarrollo de la Corte Penal Internacional para institucionalizar la globalización de la justicia en materia de derechos humanos y del medio ambiente que juzgue a empresas y Estados, “en general se trata de una estructura internacional que exprese toda la complejidad de la nueva red geopolítica mundial” (Verduga, 2000: 181).

Pero “los procesos globalizadores incluyen una segregación, separación y marginación social progresiva” (Bauman, 2004: 9), de lo cual derivó una brecha entre la soberanía de un país y su capacidad de decisión sobre aspectos de negocios, finanzas y el comercio, lo que alteró la producción, distribución y asignación de recursos y dio como resultado fenómenos políticos reflejados en los triunfos de Trump, y el aparente proceso de extinción de los Estados nacionales y el comienzo de un nuevo orden mundial.

La utopía de un Estado mundial es impensable y los “Estados Unidos parece ser la última nación hegemónica con vocación universalista y después no habrá naciones capaces de asumir sobre sí la tarea de regular un sistema mundial crecientemente complejo” (Pipitone, 2006: 51). Por lo cual, sólo queda la posibilidad sistémica de la regionalización “para garantizar estabilidad y desarrollo en sus nuevos espacios postnacionales” (Pipitone, 2006: 52).

Los resultados electorales presidenciales en el año 2016 y la elección del primer ministro en el año 2019, sucedidos en los Estados Unidos y Gran Bretaña, respectivamente, son resultado del riesgo de ruptura social que la globalización y los nuevos procesos de transformación económica sucedieron en ambos países y demuestran que se ha iniciado una desglobalización que reflejara una tendencia a la regionalización: “*regionalización, lo cual no significa que carezca de meandros y serios peligros como las balcanizaciones que promueve obscuramente la dupla anglosajona para evitar su declive ineluctable y cuyo lema parece ser lo que no se globaliza se balcaniza y ante cuyo fatalismo necrófilo el resto de los países, especialmente los miembros del BRIC, han propuesto un contra axioma más biófilo: “lo que se desglobaliza, se regionaliza”*”, (Jalife-Rahme, 2007: 77).

Surge la regionalización con centros de poder definidos en una nueva reconfiguración territorial: Estados Unidos en América del Norte y todo el continente de América en general, la Unión Europea con los países atlánticos, Asia con China a la cabeza y Euroasia con Rusia, no se puede descartar a la India, Turquía, Irán e Israel y sus áreas de influencia.

En un escenario de post pandemia por los efectos del COVID-19, la Secretaria Ejecutiva de la CEPAL, Dra. Alicia Bárcena Ibarra, manifestó que “*en una economía mundial más incierta y más regionalizada es crucial profundizar la integración regional*” (Bárcena, 2020: 29), lo que demuestra que el desafío de las empresas en una sociedad del riesgo y globalizada o regionalizada, es desarrollarse internacionalmente.

La visión que se tiene desde la CEPAL es que, en la post pandemia, la producción y el comercio estarán más regionalizados, con tendencia a un comercio menos abierto y una menor interdependencia productiva, comercial y tecnológica entre los diferentes centros de poder mundial, lo que conducirá a una economía mundial más regionalizada, en la que América Latina ha disminuido su comercio intrarregional de un 21% en 2008 a menos de 13% en lo que va de 2020: *“Se reforzarán dos tendencias en curso: menor interdependencia productiva, comercial y tecnológica entre los Estados Unidos y Europa, por una parte, y China por la otra; comercio menos abierto, más permeado por la geopolítica y la seguridad nacional, con más conflictos y con una OMC debilitada. El resultado es una economía mundial más regionalizada. Hay mayores presiones por una mayor autonomía productiva: reshoring, nearshoring. Varios “mega acuerdos” comerciales van en esta línea: TMEC en América del Norte, RCEP en Asia oriental, Área Continental Africana de Libre Comercio. Por el contrario, en América Latina y el Caribe la integración regional sigue fragmentada y el peso del comercio intrarregional cae desde 21% en 2008 a menos de 13% en 2020”* (Bárcena, 2020: 24).

La apertura de la economía mexicana privilegió el sector exportador a partir de 1983, reforzando el modelo mediante la integración económica con Estados Unidos y Canadá bajo el Tratado de Libre Comercio desde el año de 1994, transformado en T-MEC en 2020, es decir, hace 37 años.

La transformación de la planta productiva se encamino a desarrollar un sector exportador, que generara los recursos necesarios para el desarrollo, hoy en día, en pleno siglo XXI, sólo el 0.7% de empresas en México exportan⁷: “35,600 firmas exportan, pero 50% de las ventas al exterior se concentra en 44 grandes compañías. De éstas la de mayor tamaño es Petróleos Mexicanos (Pemex) seguida de empresas de la industria automotriz y de los sectores eléctrico y electrónico, minería y artículos de uso personal. Lamentablemente la participación de pequeñas y medianas empresas (Pymes) es, en ocasiones efímera y con gran mortandad de firmas” (Saldaña, 2013).

“A pesar de ser la décimo quinta economía más grande el mundo y ocupar el mismo lugar como exportador global, y que las exportaciones manufactureras generan 30% del PIB, el auge comercial de México solo se concentra en cinco entidades: Chihuahua, Coahuila, Baja California, Nuevo León (dependen de los pedidos manufactureros de Estados Unidos) y Campeche (exportaciones petroleras), según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi)...aunque es uno de

⁷De 1982 a la fecha el Producto Interno Bruto ha crecido en promedio un 2.24% anual, registrando 3 caídas importantes: -4.2% en 1983, -6.2% en 1995 y -6.5% en 2009, no obstante el dinamismo exportador adoptado por México, desde hace 37 años, el cual al mismo tiempo necesita de la importación de insumos y tiene un pobre contenido nacional, ha imposibilitado con dichas características, convertirse en un motor del crecimiento económico de México que le permita al país, alcanzar los niveles de crecimiento de los años 1940 a 1982.

los 20 países más atractivos para la inversión extranjera, la actividad comercial se centra en unas cuantas industrias, cuyos productos tienen un contenido nacional del 35% en promedio, según estimaciones del gobierno” (Saldaña, 2015).

A pesar de que el sector exportador es dinámico, su contribución al crecimiento de toda la economía es endeble por la débil vinculación con el mercado interno, de modo que el contenido nacional de las exportaciones es por mucho de un 32.4% en una sola rama de la industria (fabricación de equipos de transporte) y en otros casos sólo del 0.03% (industria de la madera), como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1. Valor agregado nacional contenido en las exportaciones manufactureras de México en 2003

Industria manufacturera	Porcentaje
Fabricación de equipos de transporte	32.4%
Fabricación de equipos electrónicos	14.3%
Fabricación de equipos eléctricos	7.4%
Industria química	6.4%
Fabricación de prendas de vestir	5.7%
Industrias metálicas básicas	4.3%
Fabricación de maquinaria y equipo	4.0%
Fabricación de productos metálicos	3.8%
Industria Alimentaria	3.3%
Industria del plástico y del hule	2.9%
Otras industrias manufactureras	2.8%
Fabricación de productos del petróleo y del carbón	2.4%
Industria de las bebidas y el tabaco	2.3%
Fabricación de productos de minerales no metálicos	2.2%
Fabricación de insumos textiles	1.6%
Fabricación de muebles	1.5%
Industria del papel	0.8%
Confección de productos textiles	0.7%
Fabricación de productos de cuero	0.6%
Industria de la madera	0.3%
Impresión e industrias conexas	0.3%
Total manufacturas	100.0%

Fuente: Elaboración propia con datos de (Fujii G et al, 2013: 156)

Por ello la contribución al crecimiento de toda la economía en México del sector exportador, es precario por no estar eslabonado con las medianas y pequeñas empresas y poder verse beneficiadas de la dinámica del sector exportador.

“No obstante que el sector exportador mexicano ha registrado un dinamismo y una maduración extraordinarios en las últimas décadas, su contribución al crecimiento del conjunto de la economía ha sido débil, esto se fundamenta en el hecho de que la expansión de las exportaciones manufactureras esta débilmente encadenada con el mercado interno. Esto se explica porque el valor agregado nacional contenido en las exportaciones es relativamente bajo, especialmente en las exportaciones de la industria maquiladora, que aporta más del 60% de las exportaciones manufactureras del país” (Fujii G et al, 2013: 155).

Para avanzar más rápidamente hacia una transformación productiva de la economía mexicana, que le permita una reinserción dinámica en la economía mundial y un mejor aprovechamiento del potencial que ofrece su mercado interno, se debe poner en marcha de una política moderna de desarrollo sectorial, incluyendo a la industria, que favorezca la innovación y las cadenas productivas locales para incrementar la capacidad de arrastre del sector exportador al resto de la economía” (Moreno-Brid et al, 2010: 12).

Conclusión

Los estrategias en las organizaciones inteligentes como diseñadores de las acciones *idem*, en una interacción individuo-colectividad, necesitan tener la capacidad de anticipar peligros, soportarlos y enfrentarlos; desarrollar la capacidad de tratar con el miedo y la inseguridad en el ciclo de la inteligencia de una organización, para tener la capacidad de crear su futuro y aprender constantemente.

La sociedad del riesgo o sociedad de las catástrofes tiende a influir y limitar las decisiones de las empresas; éstas como organizaciones inteligentes, deben considerar dicha situación en su planeación estratégica, toda vez que los riesgos se vuelven de naturaleza pública; y por tanto la política y la opinión pública como partes interesadas influyen. Asimismo, el estado de excepción que generan los riesgos tiende a convertirse en el estado normal de la segunda modernidad, lo que implica el control de la movilidad social.

La organización inteligente mantiene un aprendizaje permanente para innovar y crear su futuro mediante el ciclo de la inteligencia o estrategia, mediante el pensamiento estratégico para lograr la administración estratégica inteligente.

El Estado mundial es una utopía y lo que priva es el capitalismo global, por lo que la civilización de la globalidad no puede desplegarse y ante el agotamiento de Estados Unidos como la última nación hegemónica, la regionalización surge como posibilidad para la estabilidad y desarrollo en los espacios geográficos.

ficos que los componen, pero sólo podrá tener éxito si se funda en principios democráticos y la integración se realiza naturalmente y no impuesta, toda vez que en una etapa post globalista se *“tiende a regionalismos con economía-mixta y el doble cuidado a los humanos y el medio ambiente, con enfoque nacionalista, soberanista y tendencia a la autarquía”* (Jalife-Rahme, 2007).

Las propuestas de la CEPAL para América Latina y el Caribe son profundizar la integración regional fomentando cadenas productivas regionales en sectores estratégicos aprovechando la escala de un mercado de 650 millones de habitantes; impulso a la agenda de “comercio sin papeles” y un mercado digital común; reducir la vulnerabilidad de la región ante choques externos y lograr una interlocución más equilibrada con Estados Unidos, Europa y China. Además, reducir los costos comerciales y promover una logística más eficiente, fluida y segura.

México se ha mantenido regionalizado con Estados Unidos en lo que respecta a su economía desde la firma del Tratado de Libre Comercio y aunque se encaminó a desarrollar el sector exportador, sólo el 0.7% de las empresas exporta y no está vinculado a la mediana y pequeña empresa en México, con un débil contenido nacional en las exportaciones que fluctúa entre un 32.4% y un 0.03%. Se abre una oportunidad de buscar el fomento de las cadenas productivas regionalmente con países de América Latina desde los trabajos de la CEPAL.

REFERENCIAS

- Bárcena Ibarra, A. (2020). Los efectos del COVID-19 sobre el comercio internacional y la logística. Santiago, Chile: Comisión para América Latina y el Caribe.
- Beck, U. (1998). La sociedad del riesgo. Hacia una nueva modernidad. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Bauman, Z. (2004). La globalización: consecuencias humanas. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Choo, W. (1999). La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. México, D.F.: Oxford University Press México, S.A. de C.V.
- Fujii G., G., & Cervantes M., R. (Abril de 2013). México: Valor Agregado en las exportaciones manufactureras. Revista Cepal, 143-158.
- Gallegos Magdaleno, N. (2010). Globalización, gobernabilidad e instituciones políticas de México. México, Xalapa, Veracruz: El Colegio de Veracruz.
- Gutiérrez Rodríguez, R. (2002). La globalización: retos, oportunidades y tendencias, en Correa Serrano, Ma. Antonieta, y Roberto Gutiérrez Rodríguez (coords), Tendencias de la globalización en el nuevo milenio en México, D.F., México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco.
- Jalife-Rahme, A. (2007). Hacia la desglobalización. México, D.F.: Jorale Editores, S.A. de C.V.
- Mayo, A., & Lank, E. (2003). Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning). Una guía para ganar ventajas competitivas. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Martínez Villegas, F. (2017). Administración Estratégica Inteligente. El Pensamiento Estratégico en la Cuarta Revolución Industrial y su Economía de Creatividad e Innovación. Ciudad de México: Publicaciones Administrativas y Jurídicas, S.A. de C.V.
- Moreno-Brid, J., & Ros Bosch, J. (2010). Desarrollo y crecimiento en la economía mexicana. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Ocampo, J., & Martín, J. (2003). Globalización y Desarrollo: una reflexión desde América Latina y el Caribe. Bogotá, Colombia: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), Naciones Unidas.
- Pipitone, U. (1986). El capitalismo que cambia. Industria, trabajo y Estado en medio de la crisis. México, D.F.: Ediciones Era.
- Pipitone, U. (2006). El temblor interminable. Globalización, desigualdades, ambiente. México, D.F.: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Ramírez Macías, J. J. (2019). Aproximaciones a la estrategia del lugar y del espacio. Complejidad y organización en la gestión del territorio, en López López, Teresa, y Héctor Martínez Reyes (coords), Reflexiones y discusión de la administración en México, Ciudad de México, México: Universidad de Negocios ISEC.
- Ramírez Macías, J. J. (2016). Aproximaciones al pensamiento estratégico: Guerra, situación y gobierno. Apuntes desde la antigüedad. Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato.
- Ramírez Macías, J. J. (2016). Estrategia, pensamiento y acción. Herramientas y métodos. Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato.
- Saldaña, I. (13 de Mayo de 2013). www.elfinanciero.com.mx. Obtenido de www.elfinanciero.com.mx: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/concentran-44-firmas-50-de-exportaciones.html>
- Saldaña, I. (19 de Mayo de 2015). www.eluniversal.com.mx. Obtenido de www.eluniversal.com.mx: <http://m.eluniversal.com.mx/notas/cartera/2015/solo-5-estados-aprovechan-el-bom-exportador-1100967.html>

- Senge, P. (1998). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.* México: Ediciones Granica, S.A.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (2012). *La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente.* Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Steiner G, A. (2010). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber.* México, D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.
- Valdés Hernández, L. A. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico.* Ciudad Universitaria, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Verduga Vélez, C. (2000). *Gobernar la globalización: la historia que comienza.* Buenos Aires, República Argentina: Grupo Editorial Lumen.

Diseño de estrategias para generar ventaja competitiva

Lizbeth Martínez Ramírez*

Resumen

En la gestión organizacional existen múltiples factores involucrados, conocer a la organización requiere maestría y un *know how* de prácticamente todas las áreas departamentales o secciones de una empresa. Así como la estrategia implica conocimiento supremo, se pueden ir trabajando aspectos segmentados y valerse de herramientas que la literatura establece. En este trabajo se presentan las herramientas a desarrollar para definir un plan estratégico de forma concisa y práctica, con el objetivo de guiar a los administradores de empresas y a los estudiantes de forma sencilla, mediante la compilación de herramientas que favorecen el análisis de la organización en su entorno interno y externo, así como definir objetivos y líneas de acción para lograr ventaja competitiva sostenida a través del correcto planteamiento estratégico.

Palabras clave: estrategia, ciclo estratégico, plan estratégico, herramientas de diseño de estrategias, ventaja competitiva.

*Doctora en Ciencias Económicas y Maestra en Ciencias en Administración de Negocios en la Escuela Superior de Comercio del IPN, Licenciatura en Finanzas en la Universidad Tecnológica de México.

Introducción

El diseño de las estrategias ha sido abordado con cierta generalidad en ámbitos educativos y profesionales, llegando a confundir el término “estrategia” con “tácticas, objetivos y/o acciones”, a fin de contribuir a erradicar dicho aspecto, en este trabajo se aborda la relevancia de definir la estrategia con un enfoque basado en las tres estrategias genéricas de Michael Porter, (1980) y su diseño se basa en los cuatro rubros que componen la estrategia, de acuerdo con Henry Mintzberg, (2007). Asimismo, se presentan herramientas que orientan a los profesionales a determinar las estrategias necesarias, según su situación actual, para ello se aborda el análisis situacional, la correcta definición de objetivos, tácticas y acciones que acompañan a la estrategia, además de la cadena de integración vertical u horizontal como fuente de análisis para tomar un camino de crecimiento para las organizaciones.

El diseño estratégico debe realizarse constantemente, ya sea por necesidad de revisión y validación o como esquema de adaptación al entorno cambiante en el que, la gestión de recursos, la normatividad y la cultura organizacional son elementos que acompañan dicho diseño. Además de establecer estrategias con los elementos mencionados, observar las mega tendencias como referentes de acción, permite estar a la vanguardia en el entorno cambiante y generar ventaja competitiva, misma que se asocia con la configuración de los recursos disponibles para gestionar la estrategia. Bajo esta perspectiva, en este capítulo se establece el vínculo entre estrategia y ventaja competitiva proporcionando un referente teórico de estrategia en el apartado II; en el apartado III se abordan trece herramientas para el diseño de estrategias; el apartado IV introduce la generación de ventaja competitiva y se concluye este capítulo en el apartado V.

Definición de Estrategia

La estrategia tiene su origen etimológico en relación al ejército, la real academia española la define como *“el arte de dirigir las operaciones militares”*. Si bien el término surgió ante la presencia de conflictos bélicos, ha ganado mucha fuerza en management, y es un término tan utilizado en este ámbito que llega a confundirse con tácticas, objetivos u acciones, por ello la relevancia de acotar en su correcto uso, tomando como referencia las estrategias competitivas genéricas.

Estrategias competitivas genéricas

Michael Porter, (1980) señala 3 ejes estratégicos que sin duda cumplen con los distintos modelos de negocio en las industrias, las denominó estrategias competitivas genéricas y son: a) diferenciación, b) liderazgo en costos y c) segmento. Cada una se describe a continuación.

a) Diferenciación

Las estrategias de diferenciación se vinculan con innovación, se realizan acciones distintivas de la competencia. Para establecer diferenciación generalmente se realiza inversión en investigación y desarrollo (I+D) y se determinan aspectos de diferenciación en el modelo de negocio. Cuando las empresas logran diferenciarse, llegando incluso a cambiar esquemas de consumo, pueden establecer un sobreprecio respecto a la oferta que realizan sus competidores.

b) Liderazgo en costos

En este caso, el modelo de negocio se basa en atraer a los consumidores por dar un precio más bajo que la competencia. La empresa debe enfocarse en lograr costos bajos para poder ofrecer los productos o servicios a precio bajo a los consumidores. Esta categoría de estrategia orienta a lograr economías de escala, se asumen actividades de la cadena productiva logrando mejores costos por grandes volúmenes de compra y/o por autoproducción de la materia prima para llegar al producto final.

c) Segmento

Enfocarse en un segmento de mercado distinto al que suelen atender los competidores, por ejemplo, el Cirque du Soleil cambió el segmento de mercado, el circo tradicional atraía al público infantil, siendo los padres de familia los clientes principales, con el nuevo esquema de circo, Cirque du Soleil se enfoca en adultos que gustan de entretenimiento artístico.

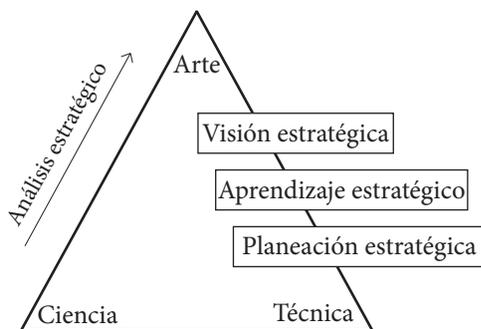
Con la definición de las estrategias competitivas genéricas basada en los postulados de Michael Porter, se invita al lector a interiorizar entonces que al hablar de estrategia, implica ubicar tres líneas estratégicas. Asimismo, se invita a contribuir en la reducción del error de llamar estrategia a cualquier acción pues definirla correctamente es el primer paso para comunicar el rumbo de la organización, establecer los objetivos y demás elementos que conforman la estrategia de forma clara para todos los niveles jerárquicos. En adelante se deberá considerar que hablar de estrategia es tomar el eje de diferenciación, liderazgo en costos o segmento.

La situación ideal para una empresa es que tenga una estrategia basada en las tres líneas estratégicas pues éstas no son mutuamente excluyentes, por el contrario, resulta favorable ser diferente a la competencia, con el menor costo posible y captar al mayor número de clientes. Una vez definidos los ejes estratégicos, se presenta el diseño de la estrategia como un ciclo constante que implica planeación.

Ciclo y Plan Estratégico

De acuerdo con Henry Mintzberg (2007), la estrategia se construye con “ciencia, técnica y arte” (ver figura 1). Apoyarse de metodologías analíticas para construir estrategias es positivo y permite establecer un plan estratégico basado en ciencia. Se puede decir que convertirse en estrategia es un camino que se consolida con la experiencia, a su vez, el aprendizaje se logra con la práctica y es a lo que Mintzberg denomina técnica. Lo que a arte refiere, se relaciona con aspectos personales de experiencia, estilo de liderazgo y la habilidad de los directivos para ser visionarios y establecer estrategias que les proporcionan mejores resultados. Si bien los estrategias se posicionan una vez que tienen resultados tangibles y predicciones certeras del entorno y aprovechamiento de oportunidades, de acuerdo con Rothauer (2018), es recomendable considerar que la formulación estratégica requiere de fuerte análisis, planeación y aprendizaje reflexivo para lograr ventaja competitiva sostenida.

Figura 1. Factores involucrados en la formulación estratégica



Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg (2007)

El análisis estratégico debe estar presente tanto en la planeación como en el aprendizaje y la visión estratégica, apoyándose de las herramientas que se detallan en el apartado III.

Herramientas de Diseño de Estrategias

De acuerdo con Rothauer, (2018), el análisis estratégico se basa en cuatro rubros: 1) organizacional, 2) del entorno, 3) competitivo y 4) de innovación. Dicha clasificación se considera en este trabajo toda vez que permite agrupar el uso de herramientas fundamentales de forma más ordenada durante el proceso de planeación estratégica pues, separa los ambientes interno y externo, considera la

competencia y, estipula la ruta de innovación, aspecto de suma relevancia para la consecución de la estrategia. Por lo anterior, y a fin de brindar una guía sobre el diseño de estrategias organizacionales, se presentan trece herramientas, agrupadas en cuatro rubros de análisis estratégico de acuerdo con Rothauer (2018), como se muestra a continuación:

III. 1) Análisis organizacional: Misión, visión, objetivos, 7s de Mc Kinsey, Service Blueprinting, Cadena de integración, FODA.

III. 2) Análisis del entorno: PESTEL, Megatendencias.

III. 3) Análisis competitivo: Fuerzas de competitividad de Porter, Matriz de perfil competitivo.

III. 4) Análisis de Innovación: 10 tipos de innovación, Factores de diferenciación.

Una vez señalados los cuatro rubros de análisis y las trece herramientas vinculadas a ellos, se introduce cada una, haciendo énfasis en que en este trabajo se utilizan de forma enunciativa más no limitativa.

Misión

En estudios organizacionales la cultura se refleja a través de convenciones y formas de acción comunes. La misión organizacional representa su razón de ser, es un enunciado que se presenta a los stakeholders internos y externos y cada acción se realiza para cumplir con dicha misión. Lo importante de este análisis es que la misión se construye entre la comunidad interna de la organización, puede cambiar con el tiempo como esquema de adaptación al entorno o por cambios en las condiciones de la empresa, como ampliación o reducción de actividades, mercados y estructura.

Definir la misión parece sencillo, pero requiere consenso, esfuerzo y compromiso para orientarse a su cumplimiento, así por ejemplo el Tecnológico de Monterrey es una universidad que tiene como misión “Educación para el Florecimiento humano”, lo cual involucra construir un ecosistema de emprendimiento, del cuidado de la salud de la comunidad, un modelo educativo vanguardista, uso de tecnología, entre otros que dan muestra de que pese a que la oración sea sencilla, la organización ejecuta muchas acciones para lograrla, como el caso del florecimiento humano que involucra muchos ámbitos y así la universidad también se enfoca en tecnología, liderazgo, salud, emprendimiento, ciencia, por mencionar algunos.

Visión

Es importante definir la visión organizacional para evolucionar, con perspectiva de incrementar el liderazgo en la industria. La visión, al igual que la misión, se da a conocer a la población interna y externa, se estipula como metas o como deseo

de dónde se quiere posicionar a la empresa a largo plazo. La visión requiere de estrategia para que tenga un impacto en la organización y un rumbo de acción para lograrla.

Objetivos

Definir objetivos también es un ejercicio que usualmente no implica los elementos de las buenas prácticas para establecerlos. Estos deben ser definidos en formato SMART (por sus siglas en inglés), es decir que sean específicos, medibles, accesibles, realistas (tabla 1).

Tabla 1. Matriz de validación de objetivos SMART

Objetivo	Specific Específicos	Measurable Medibles	Acquirable Accesibles	Realistic Realistas	Time Tiempo definido
	x	x	x	x	x

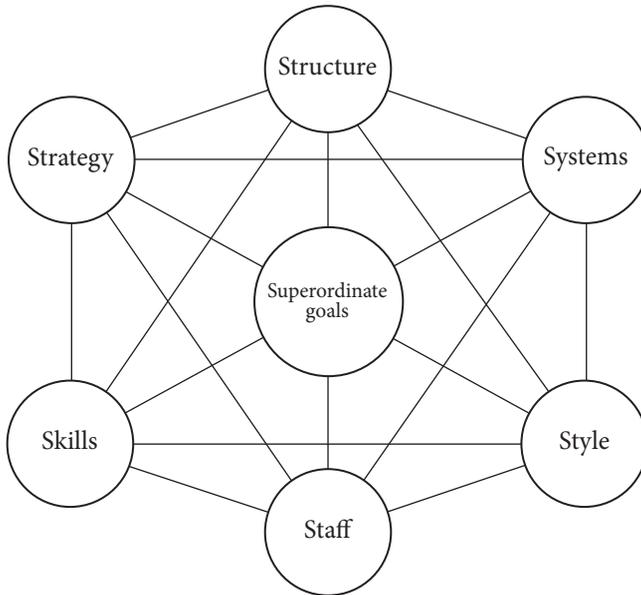
Fuente: elaboración propia

Incluso en ámbitos académicos suele presentarse confusión o ambigüedad al momento de plantear objetivos, así por ejemplo decir *“contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas, al crecimiento y al aprovechamiento eficiente y responsable de los recursos institucionales”*, parece muy propio y elegantemente redactado en una primera impresión, no obstante, al analizarlo con metodología SMART da cuenta de que no es específico, medible, realista y con tiempo definido. En cambio, decir que el objetivo es *“disminuir 15% las devoluciones derivadas de errores en la comunicación entre las áreas de producción, ventas y servicio al cliente, implementando un sistema ERP en tres meses”*. Tiene los recursos del método SMART y ello favorece la comunicación organizacional. En este segundo ejemplo, se comunica que se implementará un sistema ERP, que se debe disminuir las devoluciones y, se señala una falla específica al identificarse debilidades en la comunicación entre áreas. De esta manera, el correcto planteamiento de objetivos se convierte en un esquema de comunicación precisa, se recomienda además que éstos se establezcan en observancia de la misión y la visión organizacional.

7s de Mc Kinsey

Esta herramienta permite analizar internamente siete rubros organizacionales: valores, estilo, personal, habilidades, estructura, estrategia y sistemas. Se consideran que dichos rubros interactúan entre sí y los valores compartidos son la parte central. El término de “7s” se da por las palabras en inglés (ver figura 2).

Figura 2. 7s de Mc Kinsey



Fuente: Watermans, Peters & Phillips (1980)

El análisis interno que utiliza las 7s debe señalar entonces: la estructura (structure) de la empresa, es decir, cómo se organiza por áreas y niveles jerárquicos; los sistemas (systems) involucrados en los procesos internos de la compañía; la estrategia (strategy) reflejando los planes a futuro y la selección de las estrategias competitivas genéricas como se vio en el apartado II; las habilidades (skills) que ha desarrollado el personal con capacitación de la empresa; el personal (staff) y el estilo (style) gerencial y tipos de liderazgo; así como los valores compartidos (superordinate goals) que forman parte de la cultura organizacional. Los 7 factores de análisis se plasman de forma descriptiva y se debe considerar que su interrelación representa el impacto de cada rubro para toda la organización.

Service Blueprinting (SBp)

Es una herramienta originalmente diseñada para mercadotecnia, no obstante, permite identificar las actividades clave en la oferta otorgada, considera la parte visible para el cliente y la parte no visible. En la parte visible se puede reflejar el grado de satisfacción y la interacción en los procesos. Asimismo, en los rubros que el cliente no observa, se involucran objetivos organizacionales, actividades y responsables. Esta herramienta se divide en 3 etapas a fin de considerar el “antes”, “durante” y “después” de la entrega de la oferta (ver figura 3). En el ámbito mercadológico se identifica el proceso desde que el consumidor considera y conoce

la oferta, su experiencia en la adquisición, su lealtad y recomendación. En este trabajo se postula el SBp como herramienta de análisis estratégico, por considerar los procesos organizacionales internos necesarios para realizar una oferta, con la posibilidad de identificar también los niveles de satisfacción del cliente y los rubros por mejorar.

Figura 3. Service Blueprinting

	Fases de adquisición del producto o servicio		
	Antes ●	Durante ●	Después ●
Evidencia física	_____	_____	_____
Acciones del cliente	_____	_____	_____
-----Línea de interacción-----			
Acciones del empleado del <i>Frontline</i>	_____	_____	_____
-----Línea de interacción-----			
Acciones del empleado de <i>Backstage</i>	_____	_____	_____
-----Línea de interacción-----			
Soporte - Sistemas, Procesos y <i>Partners</i>	_____	_____	_____

Fuente: elaboración propia basado en Bitner, Ostrom & Morgan (2008)

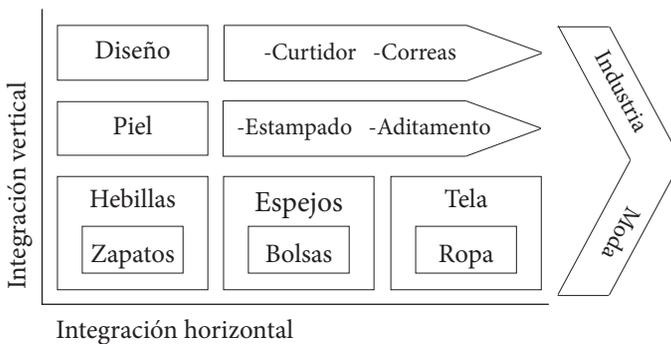
El SBp refleja sistemáticamente un servicio con las etapas necesarias para otorgarlo, de forma tal que, la parte operativa se integra y se definen roles organizacionales. La dimensión horizontal representa la cronología de acciones necesarias para proporcionar el servicio y la dimensión vertical distingue las diferentes áreas de acción, tanto de los clientes en la parte superior y hasta la línea de visibilidad del cliente, como en la línea de control de la empresa o línea de interacción interna que se observa en la figura 3. Medir el grado de satisfacción del cliente en cada fase de adquisición del producto o servicio, ya sea antes de que lo adquiera (antes), en el momento en que lo adquiere (durante) o posteriormente a que lo adquiera (después), permite consolidar procesos e identificar áreas de oportunidad con acciones operativas e interacción con el cliente.

Cadena de integración

Hablar de integración vertical u horizontal refiere a las actividades que se realizan en una industria, de modo que los productos o servicios finales se presentan en forma horizontal, en tanto que los distintos eslabones de producción, necesarios para llegar al producto o servicio final se presentan verticalmente como se muestra en la figura 4, tomando como ejemplo la industria de la moda, en la que Inditex (grupo Zara) vendía ropa y tuvo integración vertical al ofertar calzado y accesorios e integración vertical al asumir procesos que anteriormente realizaban sus proveedores.

La integración horizontal favorece ampliar actividades dentro de una misma industria, en tanto que la integración vertical favorece la construcción de economías de escala. Esta herramienta se puede utilizar para identificar la posición actual de la organización en una industria determinada y tener esquemáticamente la visión de crecimiento en integración horizontal (ampliando la oferta de productos o servicios terminados de la industria) e integración vertical (asumiendo actividades que realizan algunos proveedores).

Figura 4. Cadena de integración



Fuente: elaboración propia

Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)

Es común que una herramienta altamente conocida sea considerada como aspecto trivial, no obstante, a niveles directivos e incluso colegiados, se llegan a cometer errores al establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) y no se obtiene el máximo provecho de su aplicación. El análisis FODA es muy útil para definir líneas de acción a través de la matriz cruzada (tabla 2) y validar si la forma de actuar estratégico será ofensiva, defensiva, de cambio o de supervivencia.

Tabla 2. Matriz cruzada de FODA

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	¿Qué fortalezas se tienen para aprovechar las oportunidades? Acciones ofensivas	¿Qué debilidades se deben corregir para aprovechar las oportunidades? Acciones de cambio
Amenazas	¿Qué fortalezas se tienen para afrontar las amenazas? Acciones Defensivas	¿Qué debilidades se deben aminorar o erradicar para protegerse de las amenazas? Acciones de supervivencia

Fuente: elaboración propia

Así, por ejemplo, cuando se tiene una oportunidad y una fortaleza se puede actuar de forma ofensiva, en el sentido de tomar acción antes que la competencia y ser proactivos; esta situación es la más deseable para cualquier organización. Caso contrario, cuando se tienen más debilidades y amenazas, la organización se ubica en el peor escenario pues está inmersa en un esquema de supervivencia. Entonces, el análisis FODA ayuda a determinar las líneas de acción a seguir, mismas que se plasman en la matriz de intersecciones, más que simplemente listar un sin fin de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que no se aprovechen para el diseño estratégico.

PESTEL

Esta herramienta permite identificar el impacto positivo o negativo de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos y legales (PESTEL), se recomienda realizarla periódicamente a fin de estar alerta sobre situaciones cambiantes en el exterior de la empresa e implementar las acciones correspondientes.

Este modelo se vincula con las fuerzas de competitividad de Porter en un formato conjunto que sirve de compilado de los aspectos más relevantes del análisis del ambiente externo.

Megatendencias

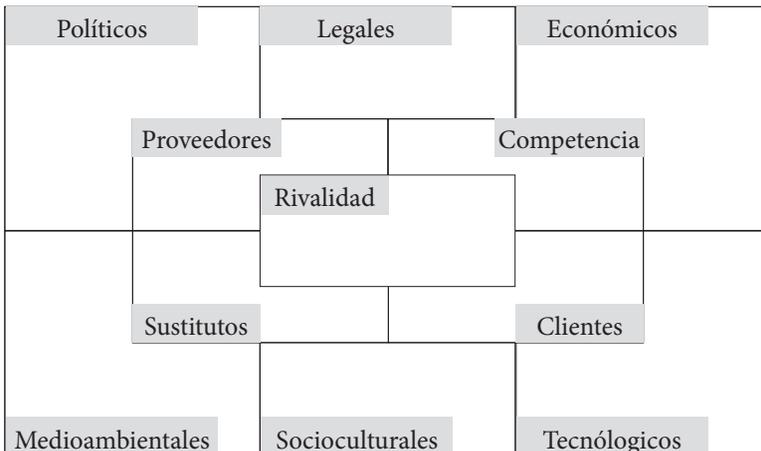
Las megatendencias son movimientos sociales y culturales que adoptan nuevos desarrollos tecnológicos y sociales que cambian patrones arraigados de producción, de consumo, de interacción en entornos globales. Es importante observar las megatendencias pues los cambios en la sociedad son cada vez más dinámicos y con ciclos más cortos. Así por ejemplo la empresa Blockbuster no identificó las tendencias de la tecnología digital, la incomodidad que causaba en los clientes entregar las películas físicamente.

Existen diversas fuentes que aportan contenido sobre megatendencias, una de ellas es de Deloitte, con una clasificación de megatendencias sociales, económicas, tecnológicas y del ambiente. De 2017 a la fecha, se tiene entre las principales: economía compartida, consumidor ecológico, consumo personalizado, blockchain, entre otras que se pueden consultar en Euromonitor o el Foro Económico Mundial.

Fuerzas de competitividad de Porter

La industria se ve afectada por fuerzas que impactan el negocio siendo estas: nuevos competidores; proveedores; clientes; participantes en la industria; productos sustitutos; y productos complementarios. Para analizar cada uno de ellos y determinar de qué manera impactan en la organización, se debe responder la pregunta de quienes son los actores que condicionan el desempeño o exigen ajustarse a sus condiciones para realizar un intercambio comercial. Por ejemplo, las grandes cadenas de tiendas de autoservicio establecen normas a sus proveedores como condición de seguir consumiendo grandes volúmenes de producto. Dado que los competidores pertenecen al ambiente externo a la organización, la figura 5 es una plantilla que se utiliza para realizar el entorno específico de la competencia, en combinación con los factores de la herramienta 8 (PESTEL).

Figura 5. Fuerzas de competitividad y PESTEL



Fuente: Advenio (2020)

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz proporciona un panorama del posicionamiento de los competidores frente a factores diversos de análisis, permite identificar qué competidores son más fuertes en relación con distintos criterios, mismos que pueden ser establecidos por los evaluadores. Se sugiere establecer no más de cinco criterios de evaluación, cada uno tendrá un peso que también se establece por los evaluadores. Para determinar la fortaleza de cada competidor se utiliza una escala de 4 a 1, siendo 4 el nivel de mayor fortaleza y 1 el de menor fortaleza. Así, el peso del criterio multiplicado por la calificación de cada competidor en el mismo, dará como resultado un peso ponderado y la suma total será la calificación que demuestre qué competidor es más fuerte. A manera de ejemplo, en la tabla 3 se muestra que el competidor 1 es el más fuerte.

Tabla 3. Matriz de perfil competitivo

Criterios de evaluación	Peso	Empresa A		Competidor 1		Competidor 2	
		Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso
Participación en el mercado	0.30	2	0.60	4	1.20	3	0.90
Precios	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
Calidad del producto	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Servicio post venta	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Lealtad del cliente	0.30	1	0.30	3	0.90	2	0.60
Total	1.00		2.00		3.20		2.30

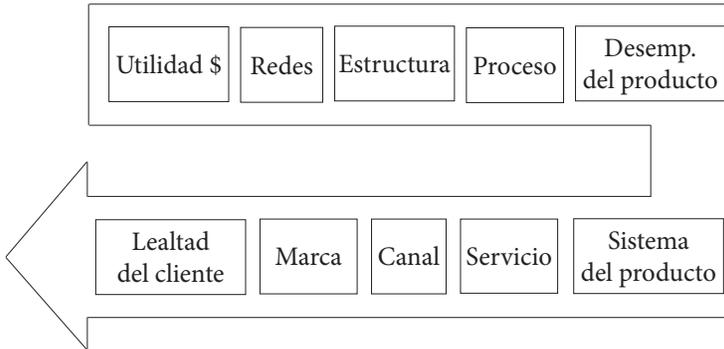
Fuente: elaboración propia

Tipos de innovación

La innovación se presenta de forma incremental o radical. Los cambios radicales se tornan incrementales a través del tiempo, como el caso del auto eléctrico que al inicio fue algo de alta novedad, sin embargo, actualmente la tecnología ya fue apropiada por distintas empresas automotrices y los cambios que se presentan son en cuanto a funcionalidad de las baterías o desempeño de los motores, lo que representa cambios sobre lo ya existente y por ello, en la actualidad se considera innovación incremental. Keeley et al. (2013) postulan 10 tipos de innovación

centradas tres etapas que pudieran ser catalogadas en similitud al Service Blueprinting por considerar el “antes, durante y después de la entrega de la oferta”. Así Keeley señala las etapas configuración del producto o servicio, entrega y post venta, las cuales a su vez se dividen en los rubros de la figura 6.

Figura 6. Diez tipos de innovación



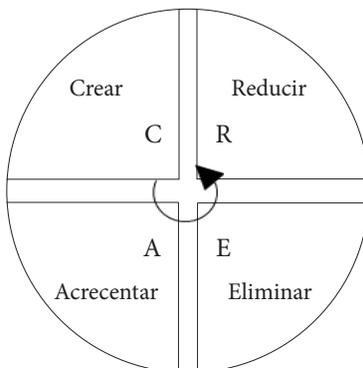
Fuente: elaboración propia con base en Keeley et al. (2013)

Esta herramienta sugiere enfocarse en algunos bloques de innovación cuando se implementan cambios pues resulta muy ambicioso innovar en todos los bloques de forma simultánea. Cabe mencionar que cada bloque de innovación conlleva tácticas que pueden ser vinculadas con las de otros bloques. Se recomienda implementar esta herramienta cuando se está diseñando un plan estratégico, y se requiere la participación del capital humano para proponer nuevos proyectos que posicionen a la empresa en un nivel de innovación.

Factores de diferenciación

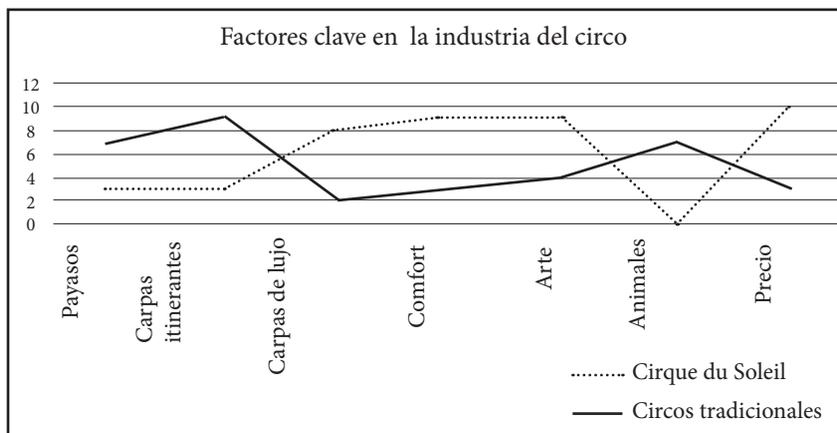
La metodología de océanos azules (Kim & Mauborgne, 2005), orienta a establecer factores de diferenciación para captar nuevos segmentos de mercado que alejen de la competencia. Una herramienta de esta metodología es la matriz CREA (figura 7), que consiste en crear, reducir, eliminar o acrecentar los factores clave del negocio. Como ejemplo se toma el *Cirque du Soleil* y los circos tradicionales, planteando la pregunta: ¿Qué factores creó, redujo, eliminó y acrecentó *Cirque du Soleil* respecto a los circos tradicionales para lograr un modelo de negocio diferente a sus competidores? La respuesta se observa en el gráfico 1. Cabe mencionar que la gráfica de factores diferenciados puede ser útil para comparar a la misma organización en la situación actual versus la situación deseada o bien, compararla con un competidor. Se deben estipular los factores clave para el desempeño de la organización, los cuales pueden ser acciones o recursos.

Figura 7. Matriz CREA



Fuente: elaboración propia basado en Kim & Mauborgne (2013)

Gráfica 1. Factores diferenciados



Fuente: elaboración propia

Generando ventaja competitiva

Las trece herramientas propuestas se pueden ver aplicadas en un modelo compilatorio para la definición del plan estratégico. El modelo SOSTAC se planteó originalmente para planes de Marketing, no obstante, lleva implícito un proceso que favorece la definición de los rubros que acompañan a la estrategia. Tiene su punto de partida en el análisis situacional, define objetivos, señala la estrategia, así como las tácticas y acciones necesarias para lograr los objetivos alineados a la estrategia y el control del proceso.

El modelo SOSTAC se establece generalmente como un ciclo cerrado, sin embargo, definirlo como matriz ayuda a tener una visión completa de las fases en las que se utilizan las trece herramientas abordadas anteriormente (ver tabla 4).

Tabla 4. Herramientas de Diseño de Estrategias en el Modelo SOSTAC

SOSTAC	Herramientas de desarrollo
Situation analysis	FODA, 7s Mc Kinsey, SBp, PESTEL, Fuerzas de competitividad, Megatendencias, MPC
Objectives	SMART
Strategy	Estrategias competitivas genéricas
Tactics	Tipos de innovación
Actions ¹	Factores de diferenciación
Control	Indicadores de cumplimiento de la misión, visión y objetivos SMART

Fuente: elaboración propia

La tabla 4 muestra que el modelo SOSTAC se vincula con el diseño de estrategias. Plantearlo en matriz proporciona un panorama del uso de las trece herramientas abordadas en este capítulo, mismas que pueden agruparse en fases que van del análisis situacional; el establecimiento de objetivos; la definición de estrategias, tácticas y acciones; hasta el control con la implementación de indicadores de desempeño con enfoque en lograr los objetivos, la misión y la visión organizacional.

Cabe reiterar que el diseño de estrategias tiene la orientación de generar ventaja competitiva, concepto que se asocia con los recursos organizacionales pues un diseño estratégico que no es soportado con recursos no sería aplicable. Las capacidades estratégicas y la ventaja competitiva generada sobre los rivales descansan en el carácter distintivo de los recursos a disposición. Éstos no necesariamente tienen que ser propiedad; de hecho, las empresas pueden reservarse únicamente sus funciones básicas y arrendar equipo o subcontratar operaciones de mantenimiento (Martínez, Muñoz y Torres, 2020). Por ejemplo, parecería que

¹Un esquema para profundizar en las acciones y el control necesario para la implementación de la estrategia se considera en la gestión de proyectos, proporcionando detalle a través de las estructuras de trabajo o WBS por sus siglas en inglés. Si bien, este no es un tema que se aborde en este trabajo, se considera pertinente hacer la mención para el lector pues, identificar los factores de diferenciación son solo una guía introductoria para definir acciones.

los gimnasios requieren invertir en mobiliario, sin embargo, hay empresas que se dedican al arrendamiento del equipo especializado, de tal manera que se puede arrendar los aparatos y así el gimnasio delega actividades de mantenimiento, y no asume depreciaciones.

El modelo de asignación de recursos establece que los recursos se configuran se gestionan y se protegen. La empresa que cuenta con recursos diferenciados a través de patentes o secretos industriales puede tener ventaja competitiva, al menos mientras tiene derechos exclusivos de comercialización y cuenta con esquemas de difícil imitación. Los recursos ponen límite a la competencia, pero se debe observar el desempeño de la industria para establecer barreras preferentemente antes de que se involucren nuevos participantes. Así, el diseño de estrategias para generar ventaja competitiva debe observar sus recursos disponibles y la configuración de los mismos para que la estrategia sea factible y viable.

Conclusiones

Definir la estrategia organizacional implica conocimiento profundo de la organización en aspectos culturales, operativos, además de su posición en el entorno, pero, sobre todo, se deben estipular los objetivos, tácticas y acciones del plan estratégico con total certidumbre, de forma que se comuniquen claramente en la organización y se implemente el uso correcto de los términos asociados al “diseño de estrategias para generar ventaja competitiva”. Este trabajo proporciona un conjunto de herramientas que aportan al diseño de estrategias a través de un proceso que parte del análisis situacional en tiempo presente, hasta la preparación frente a la perspectiva del futuro en un entorno cambiante. La orientación para administradores de empresas se otorga como un camino que, sin duda, requiere ejercitar y desarrollar el pensamiento estratégico como elemento dinámico vinculado al entorno interno y externo.

Es importante referir que este capítulo introduce de manera general herramientas base para el diseño de estrategias, pues cada una de ellas puede profundizarse a gran escala y aplicarse con sumo detalle, según las necesidades de cada organización; debiendo tener en cuenta que el estudio, diseño y ejecución de la estrategia, conllevan un campo robusto tanto teórica como empíricamente.

REFERENCIAS

- Advenio. (n.d.). Retrieved 08 06, 2020, from <https://advenio.es/>
- Bitner, M., Ostrom, A., & Morgan, F. (2008). Service Blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66-94.
- Keeley, L., Walters, H., Pikkal, R., & Quinn, B. (2013). *Ten Types of Innovation : The Discipline of Building Breakthroughs*. New Jersey: Wiley.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy : how to create uncontested market space and make the competition irrelevant* . Boston: Harvard Business School.
- Martínez, L., Muñoz, J., & Torres, A. (2020). *Economía heterodoxa: fuente de diseño de políticas de emprendimiento basado en innovación*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies : toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Rothauer, D. (2018). *Vision & Strategy : Strategic Thinking for Creative and Social Entrepreneurs*. Viena, Austria: Birkhäuser.
- Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizon*, 14-26.

Competitividad en las empresas emergentes o Startups

Irene Mendoza Fuentes* y Jesús Isaías Salvador Bravo**

Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar las distintas etapas del desarrollo de las empresas de reciente creación o *Startup*, denominadas empresas emergentes desde el momento de su concepción, las cuales pueden consolidarse como organizaciones eficientes y rentables. Se describe tanto la planeación como la administración estratégica con el fin de consolidarse como una empresa competitiva. Las empresas emergentes continúan en el mercado, gracias a sus estrategias competitivas. El obstáculo más importante es vencer a la competencia. Es necesario fortalecer los planes estratégicos y su gestión empresarial.

Palabras clave: empresa emergente, competitividad, empresa, innovación.

*Cursando el Doctorado en Administración de Negocios en la Universidad ISEC. Maestra en Administración Pública por la Universidad del Valle de México. Licenciada en Administración por la Universidad Mexicana. Docente del Colegio Universitario del Valle de México.

**Cursando el Doctorado en Administración de Negocios en la Universidad ISEC. Maestro en Docencia. Licenciado en enfermería y obstetricia por Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zuribán. Enfermero de la UMAE del Hospital de Cardiología del Centro Médico Nacional Siglo XXI.

Introducción

En la actualidad las empresas emergentes han tenido vertiginosos avances, pero también han sufrido estancamientos y retrocesos importantes al no realizar cambios a su plan estratégico e incorporarse a la innovación tecnológica, estas se quedan estancadas o llegan a desaparecer.

Las empresas de reciente creación, trabajan con nuevas tecnologías que permiten mejorar los servicios y la atención al cliente, así como lograr mejores relaciones comerciales y menores costos, obteniendo economías a escala, son más productivas y rentables tanto a nivel nacional como internacional.

Las empresas elaboran diferentes estrategias en un campo competitivo, se debe tomar en cuenta que hacen los competidores más cercanos para poder responder ante cualquier amenaza, ante esta situación se crean barreras de entrada para que sus adversarios tenga menos oportunidad de competir, con una base de diferenciación en el mercado.

La empresa emergente cuenta con barreras de entrada altas, mientras las fragmentadas sus barreras son bajas. Sin embargo, puede cambiar su rumbo, mediante la transformación de los procesos, incrementar la satisfacción de los clientes, mejorar la competitividad y rentabilidad. Estas son oportunidades que les permitan convertirse en negocios sustentables.

El significado de empresa emergente o Startup, es una empresa de reciente creación o bien disruptiva, se caracterizan por ser empresas dedicadas a la tecnología. Son innovadoras en sus productos y en los servicios, pero tienen un alto riesgo a fracasar por su modelo de crecimiento, esto se puede convertir en una pérdida total o parcial del capital.

Existen diversas definiciones de empresas emergentes, por el ingreso, el costo, la productividad, la rentabilidad, el precio-costo y la tasa de ganancia, resultan ser alternativas viables, debido a la creciente apertura de los mercados nacionales e internacionales (Aguilera, 2017). Esta situación requiere explorar el potencial de nuevos modelos para el desarrollo empresarial.

La evolución de la empresa emergente

La Revolución Industrial es un período histórico en el cual se desencadenaron significativos cambios en las formas de producción en la mayoría de los países. Se conoce como sociedad industrial a la que surgió a mediados del siglo XVIII y se caracterizó por el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la producción, inicia en Inglaterra y continúa hasta la primera mitad del siglo XIX, época que terminaron de extenderse por el resto de Europa y Estados Unidos.

La Revolución Industrial refleja la evolución de empresas emergentes, que con ayuda de las maquinas aumentaron la producción, calidad, y productividad. Con ello aumenta la venta de productos y se busca la expansión de mer-

cados. Las tecnologías aplicadas a la producción marcan un cambio cualitativo ya que el trabajo manual es reemplazado por la fabricación industrial (Uriarte, 2019). Con la tecnología, las empresas emergentes se modifican constantemente para transitar a la nueva época, buscando un nuevo paradigma y la generalización de estrategias de reestructuración, asociadas a transformaciones que han afectado al mundo entero durante las dos últimas décadas.

Las empresas emergentes se lanzan al mercado con la posibilidad de gestionar nuevos espacios, crear horizontes distintos o expandirse, pues el hecho de diseñar nuevos productos y de insertarse en un mercado altamente globalizado, multicultural y flexible, es a partir de ideas innovadoras o proyectos que pretenden provocar algún efecto sobre la sociedad. Cuando una empresa inicia por primera vez la curva de aprendizaje, cuenta con oportunidades de mejora en los procesos y técnicas, reduciendo tiempo, costos a través de un plan de acción que les ayudará a conseguir el objetivo deseado. Para que una empresa pueda aprovechar al máximo las nuevas oportunidades, requiere de recursos financieros y utilizan indicadores que le permiten sustentar una decisión, estas herramientas se caracterizan por la experimentación, la retroalimentación del mercado y la adaptación a la respuesta competitiva (Montoya, 2016).

En el sentido amplio, Michael Porter (2009) señala que la competitividad se encuentra determinada por la productividad, lo representa el valor de un producto o servicio generado por una unidad de trabajo o de capital.

Las estrategias competitivas son una herramienta importante dentro de cualquier organización, le permiten obtener ventajas frente a otros mercados globales y aprovechar sus fortalezas y oportunidades por encima de sus competidores, buscando aprender nuevas habilidades y tecnologías, aprovechar en forma efectiva sus capacidades centrales en todas las unidades del negocio y en las líneas de productos, sólo algunas empresas nuevas estarán en condición de adoptar esas estrategias (Pacheco, 2005).

Planeación de las estrategias competitivas

Los mercados son cada vez más competitivos y las empresas deben de asegurar que su crecimiento económico sea sostenible a largo plazo para poder subsistir, en la actualidad nacen diversas industrias emergentes con necesidades que demandan los consumidores, la planeación de estrategias es diferente para cada compañía, sus etapas, su desarrollo, la estructura, la ubicación del producto o mercado, mercadotecnia, servicios, tecnología, costos, sector económico y grupo social. Ante este panorama, las estrategias competitivas que han desarrollado las empresas emergentes son un factor fundamental para identificar las diferentes formas de competir en los mercados. Estas no disponen de información confiable relativa a las ventas, para hacer frente a la incertidumbre (Castro, 2010).

Romo y Abdel (2005) mencionan que para competir en los mercados de bienes y servicios es necesaria en una combinación de precio y calidad. En un artículo publicado por Nanda y Ghosh (2014), alrededor del 75 por ciento de las nuevas empresas fracasan, es decir, la incertidumbre de no conocer a los consumidores, los canales ni los competidores, de no saber si el producto o servicio es el apropiado para los consumidores. Bajo esta perspectiva, si una empresa necesita expandirse, deben contemplar tres alternativas para diferenciarse de las demás: optar por ser más baratos; basar la industria en procesos de mayor valor agregado; o tener industrias basadas en servicios exclusivos (Master, 2015).

La planeación estratégica es un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos, y las directrices definidas en los planes de acción para lograr generar ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo (Chiavenato, 2017) .

Por esta razón, la planeación de estrategias tiene la necesidad de que toda empresa deberá analizar los factores internos y externos, adecuando los diferentes cambios de su entorno e introducir los últimos avances tecnológicos capaces de incrementar su desempeño, competitividad y rentabilidad, para alcanzar un mayor posicionamiento en los mercados en los que opera.

Cuando hablamos de táctica empresarial se puede decir, que es el modelo que se desarrolla para ejecutar un plan estratégico y obtener un objetivo en particular, que es permanecer en la competencia. Por lo tanto, las empresas emergentes deberán tomar acciones que pueden mejorar el posicionamiento en el mercado.

En los últimos 25 años las primeras empresas tecnológicas han tenido nuevas oportunidades, en los nuevos sectores emergentes. Entre ellos destaca el papel creciente que tiene la tecnología porque disponen de un alto grado de innovación.

Las empresas que cuentan con una planeación estratégica acertada están creciendo en forma rápida, ya que el proceso de globalización acelerado y el desarrollo de tecnologías de la información, se suman a la respuesta efectiva para las empresas que buscan crecimiento en el exterior. Estas han asegurado un progreso del comercio internacional y tiene un papel activo en guiar la modernización de la oferta y la transformación empresarial (Puerto, 2010).

Operación de las estrategias competitivas

Las estrategias competitivas según Kenneth (2000), nos indican los principales objetivos, propósitos o metas, las políticas y planes esenciales para alcanzar los objetivos establecidos, y donde está o quiere estar y la clase de empresa que es y quiere ser.

La estrategia de operaciones busca encontrar una ventaja competitiva sostenible para la empresa, muchas de ellas en manos de la iniciativa privada, debido a que las compañías existentes carecen de los recursos o del ingenio para emplear una estrategia que pueda promover la consolidación industrial, las necesidades de los clientes son bastantes especializadas de tal manera que sólo se requieren pequeños lotes de productos (Maylín, 2017).

Las empresas han implementado estrategias con el objeto de controlar el mercado, los precios, la producción, así como adquirir mayor capacidad de negociación y entrada a otros sectores. Desde un punto de vista clásico, se busca obtener elevados beneficios y el sector debe estar poco fragmentado, es decir, que sean pocos y participen de forma similar con relación al resto de las empresas y se distribuyen las operaciones del mercado en proporciones significativas, por lo que el incentivo para actuar en forma independiente es mínimo (Quintana, 2008).

Esto puede obligar a bajar los precios reduciendo la rentabilidad, las cuales pueden especializarse en un tipo específico de producto para enfrentar una presión competitiva. Un enfoque consiste en abastecer sólo pedidos pequeños de los cuales el cliente requiere entrega inmediata con el fin de conseguir una posición en el mercado (Domínguez, 2004).

Ante esta situación altamente competitiva, el valor de un producto o servicio viene al disminuir el precio o incrementar la calidad para lograr un buen resultado, consiste en especializarse en un grupo muy reducido de productos, esto le permitirá a la empresa obtener cierto poder de negociación con los proveedores al desarrollar un volumen significativo de sus productos.

Las empresas eligen la especialización productiva cuando tienen que crear un producto primario único y sus características, la existencia de una significativa cantidad, depende del tamaño del mercado, una empresa puede beneficiarse de la especialización en una categoría particular de clientes (Pedrero, 2014).

Las barreras de entrada del sector empresarial, implica el deseo de obtener una participación en el mercado y lograr mejores resultados. Las empresas competitivas realizan esfuerzos, cuantificados para entrar en el sector por medio de sus operaciones (Michael, 1997) por productos novedosos y duraderos.

Una alternativa estratégica es iniciar con un sólo centro de distribución, el cual puede consistir en prestar atención a mantener una actitud de franqueza, sin presunciones, esto es gastos generales bajos, empleados poco calificados y estricto control de costos. Esta política es capaz de economizar la utilización de la fuerza de ventas, al lograr una publicidad más eficiente (Pedrero, 2014).

El ingreso de nuevas y pequeñas empresas en “nichos, inician operaciones en pequeña escala y deben luchar, primero, por la supervivencia y, posterior-

mente, por la expansión. Estas empresas deben buscar oportunidades y desarrollar estrategias que les permitan competir, a veces en industrias dominadas por empresas establecidas a nivel mundial” (Melgar, 2000). Las empresas de nicho según la visión de Simón (2007), son empresas pequeñas y medianas que operan en el mercado mundial y son líderes en sus respectivos negocios.

Robert Tomasko (2007) asegura que existen en el mundo cinco tipos básicos de empresa, que cada uno de ellos exige estrategias distintas para su crecimiento. Desde su perspectiva, a las empresas de nicho las denomina “especialistas”, y se basan en el hecho de conquistar un mercado a través de la satisfacción de necesidades muy específicas para un determinado tipo de clientes. Se caracterizan además por establecer un foco y lograr estabilidad. Por otra parte, son capaces de sellar y proteger los nichos rentables, a fin de que no ingrese en ellos otro competidor. Algunas “especialistas” son líderes en precios y otros en servicios.

Las empresas nuevas y pequeñas buscan estrategias de “nicho”, en el sentido de que están enfocadas y dirigidas a servir a las necesidades de un grupo particular de clientes que poseen características y necesidades homogéneas, que aún no están del todo cubiertas por la oferta del mercado. Sin embargo, no evitan la competencia directa con líderes del mercado ni se reducen a segmentos que no les son de interés (Mintzberg et al., 1997).

Las empresas emergentes con mayor éxito han desarrollado estrategias con el paso del tiempo, las cuales han perfeccionado sus organizaciones con las nuevas tecnologías, innovaciones organizacionales, administrativas y las herramientas utilizadas contribuyen a construir empresas más competitivas (Castro, 2010).

Existen oportunidades de diferenciación, de ofrecer un producto o servicio en cierto modo similar o distinto, entonces la pequeña empresa estará en condición de servir a algún segmento del mercado.

Por esta razón, una forma de diferenciarse de la competencia es ofrecer al mercado un producto que atienda las necesidades de cada cliente, a través de una respuesta rápida y flexible, en la que las competencias tecnológicas se ligan al saber y a la experiencia acumulada por la empresa (Chirinos 2016).

Aunque las empresas establecidas pueden estar ya organizadas para competir con base en el precio, la empresa nueva está en condición, en ciertos casos, de adoptar una tecnología distinta e inherentemente de menor costo para proporcionar un producto similar a la mercancía (Castro, 2010).

Antes de empezar operaciones se tiene que estimar la cantidad de capital financiero, necesario para iniciar y sostener a la empresa ya que permiten proyectar datos como la cantidad de dinero que podría ganar y gastar en sus operaciones esto puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso. Hasta que la empresa sea totalmente autosuficiente antes que puedan perfeccionar e implantar sus es-

trategias (Nava, 2009). Aquellas empresas nuevas que se inclinan por estrategias de confrontación directa deben ser capaces de capitalizar su potencial y sigan en un determinado sector industrial, aún obteniendo bajos beneficios.

Competidores en las empresas

Las empresas más exitosas han elaborado diferentes estrategias para hacer frente a sus competidores. Estas varían desde iniciativas individuales hasta formas múltiples de asociaciones. Las cuales provienen de diversos orígenes y se presentan con diferente intensidad, generalmente basadas en nuevas tecnologías, logran servir dichos segmentos de manera rentable a través de soluciones más económicas, convenientes o funcionales (Magendzo, 2018).

Los mercados pueden avanzar, evolucionar y cambiar más rápido y a tomar decisiones a corto plazo. En la actualidad, nacen muchas empresas con nuevos productos sin una estrategia sólida que las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse. Por eso es necesario estar en constante movimiento en lo que tiene que ver con las ideas o pensamientos para elaborar las estrategias (Contreras, 2013).

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, esta habilidad permite simplificar la estructura de sus organizaciones de apoyo respecto a la producción, servicios a clientes, distribución, precios y otras actividades funcionales en las cuales se encuentran involucrados, tratar de identificar las posibilidades que existen en el mercado.

Las empresas emergentes necesitan de una estructura clara para funcionar sin problemas y poder seguir creciendo en la misma dirección, de esta forma, un marco general donde se establecen las funciones que cumple, constituyéndose como la base para fijar procedimientos, esto puede influir en su capacidad para responder ante la competencia.

Los retos internos y externos de una empresa emergente

Las empresas emergentes atraviesan por diferentes retos internos y externos, deben de estar en constante cambio para ser competitivas y permanecer en el mercado.

Las empresas deben hacer frente al mundo globalizado, la adaptación permite identificar fuentes de ventaja competitiva: las diferencias de los costes unitarios o la disponibilidad de determinados recursos, para situarla en lugares donde los costes son más bajos y así poder tener economías de escala, de tal manera que solo se requieren pequeños lotes de productos (Buendía, 2013).

Una empresa emergente debe contar con innovación y tecnología para mejorar constantemente los procesos de producción, además de obtener crecimiento en la subproductividad y estar dentro de las empresas competitivas.

Existen retos para la innovación, algunos que podemos encontrar son: tendencias globales, de consumidores, industria, oportunidades internas y necesidades del usuario (Clos, 2016).

Cuadro 1. Los retos de la innovación

Tendencias globales	Oportunidades internas
<ul style="list-style-type: none"> - Envejecimiento de la sociedad - Robotización del trabajo - Cambio climático 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos estratégicos no alcanzados - Acumulación de quejas de los usuarios - Identificación de oportunidades de mejoras internas. - Recursos infrautilizados - Proyectos innovadores de otras organizaciones similares a la nuestra.
Tendencias de consumidores	Necesidades de los usuarios
<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones a tiempo real - Aplicaciones móviles - Economía colaborativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Económicas - Funcionales - Sociales - Emocionales
Tendencias de la industria	
<ul style="list-style-type: none"> - Competidores - Nuevas tecnologías - Nuevas leyes - Cambios en expectativas de clientes y usuarios. 	

Fuente: elaboración propia, basada en Clos, Ignasi (2016)

Se consideran dos tipos de innovación:

- La innovación en el producto y la innovación en el marketing, ya que tienen valores estratégicos significativos y generan una ventaja competitiva para las organizaciones, estos son de producto y de procesos.
- El conocimiento de los efectos de la innovación en el rendimiento es de gran importancia para las empresas, especialmente cuando se enfrentan a los mercados con diferentes configuraciones. Existen diversos factores que apoyan o inhiben la supervivencia y el crecimiento de las empresas, el gran reto es mantenerse creativo, no sólo en la innovación de productos o servicios, sino también en los mecanismos de gestión de la empresa (Diezma, 2018).

Las empresas emergentes deben de contar con innovación para poder subsistir, las cuales deben buscar estrategias para vender su producto o servicio y estar a la vanguardia dentro de la organización, para cuando se enfrente a otros competidores.

Para que una empresa emergente pueda superar obstáculos a nivel mundial debe de diseñar estrategias básicas para permanecer en el mercado. Para estos fines se cuenta con la Matriz Ansoff que propone cuatro estrategias básicas para su crecimiento (Magazine, 2018).

Cuadro 2. Matriz Ansoff

Matriz Ansoff	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategia de penetración de mercados	Estrategias de desarrollo de productos
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados	Estrategia de diversificación pura

Fuente: elaboración propia, basada en Ansoff (1957)

- Estrategia de penetración del mercado: vender productos o servicios a los clientes leales y convencer a nuevos clientes, esta estrategia se basa en descuentos o recompensas.
- Estrategias de desarrollo de productos: vender nuevos productos o servicios a clientes actuales, para recibir su lealtad.
- Estrategias de desarrollo de mercados: llevar los productos o servicios a nuevos mercados geográficos o extranjeros.
- Estrategia de diversificación pura: nuevos productos o servicios a consumidores nuevos y geográficos distantes (Magazine, 2018).

Al utilizar la matriz Ansoff se pueden obtener varias estrategias, además de poder responder ante los retos que surgen en el mundo actual. Otro reto, para las empresas emergentes es el capital humano, ya que este es el motor de la organización junto con la innovación y la tecnología, el buen manejo de este recurso será la clave, para permanecer como empresa competitiva.

Algunas empresas emergentes enfrentan problemas como la participación limitada en el comercio exterior, acceso limitado a fuentes de financiamiento, desvinculación a los sectores más dinámicos, capacitación deficiente de recursos humanos (González, 2011).

Las empresas emergentes deben ser capaces de sobrevivir ante las adversidades, diseñar, desarrollar e implementar un modelo que brinden altos márgenes de flexibilidad en función de la organización productiva, que impulse un proceso creciente y continuo; además de ser una organización con estructuras no tan complicadas donde el líder tenga la habilidad para resolver los problemas con el fin de encarar propositivamente sus competidores.

Los líderes son una parte fundamental en una organización, donde ellos pueden superar varios retos que se presentan en las empresas competitivas, son las personas que llevan a la cima o al declive del negocio, toda persona encargada de llevar el mando debe saber actuar con distintos tipos de liderazgo dependiendo la ocasión. Un líder que actúa con un sólo tipo de liderazgo no podría tener un control absoluto de la organización.

Henry Mintzberg (1973) señala, que se debe de actuar dependiendo la situación para que sea efectivo el estilo de liderazgo aplicado al colaborador.

Los cinco tipos de líder más habituales (García, 2016) son:

- *Liderazgo laissez-faire*

Este tipo de liderazgo no tiene ningún control, ni supervisión hacia el colaborador. Le deja realizar libremente su trabajo. La palabra proviene del francés y significa “dejar pasar, dejar hacer”.

- *Liderazgo autocrático*

Este tipo de liderazgo es todo lo contrario al primero, aquí se tiene que realizar el trabajo como lo indican los mandos superiores, sin opinión o participación alguna del colaborador.

- *Liderazgo democrático*

En este tipo de liderazgo los colaboradores pueden dar su punto de vista para un trabajo participativo. El líder es el que toma la última decisión.

- *Liderazgo transaccional*

Este tipo de liderazgo es ganar-ganar, donde se puede recibir un beneficio, información, trabajo por parte del colaborador y el a su vez recibe beneficios o incentivos por parte del líder y de la compañía.

- *Liderazgo transformacional*

Este tipo de liderazgo promueve una gran comunicación entre el líder y sus colaboradores para lograr un ambiente agradable en la organización, con ello se busca lealtad, compromiso, entre los colaboradores.

La toma de decisiones se debe de llevar a cabo por un líder con todos sus colaboradores a su vez, en esa toma de decisiones siempre debe ser proactivo contando con distintas estrategias. La persona que ejerza el liderazgo debe ser de personalidad fuerte, retadora, innovador, emprendedor de espíritu ya que depende mucho de él, el trabajo colaborativo de la organización una parte central de la estrategia y táctica de la organización.

Los líderes son los estrategas dentro de las organizaciones quienes aparte de saber guiar a un grupo de personas para lograr sus objetivos, su trabajo va más allá de sólo dirigir y guiar. El estratega debe investigar, hacer adaptaciones y realizar evaluaciones continuas, y debe de realizar tres planes para obtener sus resultados: (1) transitorio con resultados inmediatos que no es necesario realizar seguimientos; (2) permanente con resultados siempre estables y ya conocidos, y (3) transferencial con resultados de oportunidades, donde siempre debe existir varias estrategias para conseguir un resultado positivo ante esa oportunidad que probablemente no se vuelva a presentar.

El estratega siempre debe de tener una visión empresarial, contar con decisiones certeras donde pueda involucrar a otras áreas como relaciones públicas, mercadotecnia, finanzas y tecnología para conseguir resultados. Para atraer la atención del público al que quiere conquistar es necesario realizar actividades sociales, culturales, deportivas y de igual forma obtener su reconocimiento como empresa socialmente responsable. Dentro del área de mercadotecnia hará lo posible para que sus clientes busquen su producto o servicio y obtenga la aceptación, la empresa emergente debe de conocer la cultura y las costumbres del lugar donde va a promocionar y a vender su producto, su demografía, la economía del continente, país, estado, región o grupos específicos. Es fundamental conocer el grupo social al cual se va a dirigir, para ello también se puede apoyar de la estadística para realizar una investigación exhaustiva y poder determinar qué tan viables serán sus proyectos empresariales.

Ante todos estos retos en el mundo globalizado, un estratega no debe de perder de vista los cambios que se generan día con día con la tecnología, aquí es donde se debe de adaptar a los nuevos cambios que van surgiendo, el estratega debe de contar con estrategias empresariales renovadas ya que si no lo hace corre el riesgo de estancarse y dejar de ser una empresa competitiva ante las demás, con ello la empresa correrá el riesgo de estancarse y fracasar.

Las empresas competitivas necesitan a la comunidad para sobrevivir y la comunidad necesita una empresa competitiva para que exista un desarrollo entre ambos. El estrategia debe de tener en mente que es un círculo que no se debe de romper.

Michael Porter (2017) indica que las industrias emergentes son nuevas o reconstruidas por las innovaciones o por cualquier cambio que comience a surgir en el entorno.

La característica básica de una empresa emergente desde el punto de vista de la formulación de estrategias es que no existen reglas de juego. El problema competitivo en una industria que emerge consiste en que deben establecerse todas las reglas, de tal forma que la empresa esté en condiciones de adaptarse a ellas y de prosperar cumpliéndolas (Mintzberg, 1997).

Las estrategias y retos para las empresas emergentes son las innovaciones, las nuevas necesidades, los cambios de preferencias de los consumidores, entre otros. Cada estrategia se tiene que analizar en todos los contextos y al momento de unirlo formar un todo para que las estrategias propuestas puedan tener éxito en un solo conjunto. Se debe de planear una estrategia corporativa donde la visión sea desarrollar planes a corto, mediano y largo plazo. Dichas estrategias siempre se deben evaluar periódicamente para poder actuar y cambiar cualquiera en el momento adecuado.

Michael Porter permite realizar un estudio para utilizar las estrategias competitivas y superar los retos que se le presenten a una empresa emergente; para analizar nuestro nivel de competencia ante otras empresas del mismo sector (Porter M. , 1997).

Las 5 fuerzas de Michael Porter (2017, p.4):

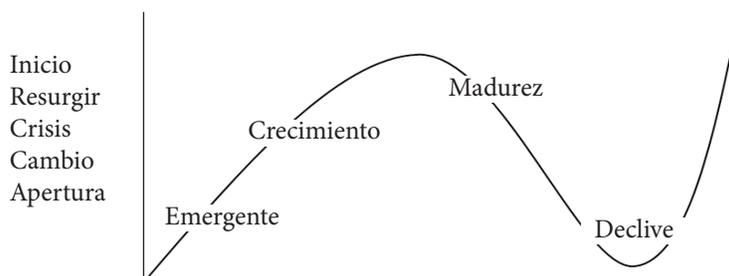
1.- Competidores de la industria	Rivalidad entre empresas actuales
2.- Participantes potenciales	Riesgo de nuevas empresas
3.-Sustitutos	Amenaza de productos o servicios sustitutos
4.- Proveedores	Poder de negociación de los proveedores
5.- Compradores	Poder de negociación de los compradores

Las 5 fuerzas de Porter nos ayudan a actuar anticipadamente ante nuevos retos o circunstancias adversas que surgen en la actualidad (Porter, 2017).

Las empresas fragmentadas surgen por distintas causas, una de ellas es que los líderes no son capaces de orientar dicha empresa, son negocios débiles con sus clientes y proveedores, en otras ocasiones surge por problemas económicos. La solución es buscar alternativas mediante un exhaustivo estudio de mercado donde se conozcan cada variante sobre clientes, proveedores y competencia; entre otros.

Las grandes empresas comienzan a tener un declive o se quedan estancadas, mientras que las empresas emergentes cuentan con estrategias para competir en el mercado actual, el resultado es convertirse en líderes efectivos.

Figura 1. Evolución cíclica



Fuente: elaboración propia, basada en Michael Porter (2017)

Es necesario poner interés en cada etapa de la evolución cíclica de las empresas sin importar el tamaño, ya que al final corre el riesgo de emerger o tener un declive, y resurgir le costaría mucho tiempo, dinero y esfuerzo. Las empresas emergentes se pueden apoyar con el ciclo de proceso administrativo: analizar, formular, seleccionar e implementar y continuar con su mejora, cada paso es muy importante, así como cada decisión, ningún factor debe quedar afuera; las decisiones y estrategias deben ser certeras y poder adaptarse a este mundo globalizado. A continuación, se presentan algunas empresas emergentes o Startups que son casos de éxito.

Cuadro 3. Startups

Éxito de empresa emergente	Nacionalidad	Fundador	Año
Uber	San Francisco, California, Estados Unidos	Travis Kalanick y Garrett Camp	2009
Xiaomi Inc.	Pekín, República Popular China	Lei Jun y Lin Bin	2010
Airbnb	San Francisco, California, Estados Unidos	Brian Chesky, Joe Gebbia, Nathan Blecharczyk	2008
Fracaso de empresa emergente	Nacionalidad	Fundador	Año
Yik Yak	Furman, Estados Unidos	Tyler Droll y Brooks Buffington	2013
Compañía Boo	Europa	Compañía Boo	1990

Fuente: elaboración propia (2020)

- Uber, el fundador es Travis Kalanick y Garrett Camp, comenzó en el año 2009. La aplicación móvil conecta a usuarios y los conductores particulares para la prestación del servicio en viajes.
- Xiaomi Inc. fue fundada por Lei Jun, y Lin Bin en el año 2010, es una de las mejores empresas de teléfonos inteligentes que pueden competir con las mejores marcas, cuenta con calidad y precio.
- Airbnb sitio web fundado en agosto del 2008 por Brain Chesky, Joe Gebbia, Nathan Blecharczyk donde las personas encuentran viviendas alquiladas, el trato es directo con los propietarios además de poder contratar el servicio por días, meses y años con excelentes ventajas.

Dentro de las empresas emergentes que han fracasado encontramos a:

- Yik Yak era una red social, fue creada por dos estudiantes de la Universidad de Furman por Tyler Droll y Brooks Buffington en 2013, con ella se podían enviar mensajes anónimos, el perfil se registraba con un apodo al principio tuvo éxito, sin embargo, esta fue ocupada por el ciberacoso y bullying lo cual hizo que fracasara.
- La compañía Boo en Europa, en el año 1990 creó un sitio de moda dedicado a venta de ropa, artículos y accesorios por internet. En aquella época el internet no era lo que es hoy en día, por lo cual para aquellos momentos no funcionó el negocio.

Reflexiones

- Las empresas emergentes han cambiado en el transcurso del tiempo y han tenido que modificar sus procesos y etapas para continuar siendo rentables y competitivas, para llegar a cumplir sus fines de seguir en el mercado.
- La competitividad en las empresas emergentes es muy compleja, por lo cual debe de analizar las estrategias y la planeación que llevara a cabo para tener una evolución continua.
- Si se identifican el segmento del mercado, los competidores, los retos, y se cuenta con capital humano innovador, además de estrategias adecuados; se obtienen mayores y mejores resultados.
- En el mundo global, las empresas emergentes pueden explotar la tecnología a su favor para proporcionarle a su producto o servicio grandes ventajas competitivas y mejorar las que la competencia les ofrece.
- Las Startups son las empresas emergentes con mayor demanda y riesgo, sin embargo, con objetivos, metas claras, estrategias competitivas, innovadoras una empresa bien canalizada obtendrá un gran éxito.

REFERENCIAS

- Aguilera Díaz, A. (junio-diciembre de 2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofin*, 11(2).
- Buendía, E. A. (vol. XXVIII, núm. 69, septiembre-diciembre, 2013, pp. 55-78 de 2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Análisis Económico*, XXVIII (69), 55-78.
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la nueva gestión de las empresas. *Ciencias económicas*(1).
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chirinos Cuadros, C., & Rosado Samaniego, J. (enero-diciembre de 2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales Ingeniería Industrial. *Ingeniería Industrial*(34), 165-174.
- Clos, I. (2016). *Estrategias de innovación*. Sociedad de la innovación.
- Contreras Sierra, E. (julio-diciembre de 2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, núm. 35, julio-diciembre, 2013, pp. 152-181(35), 152-181.
- Diezma, P. J. (27 de Abril de 2018). *Innovación de productos*. Recuperado el mayo de 2020, de ICEMD DESIC: <https://www.icemd.com/digital-knowledge/articulos/innovacion-de-productos-como-hacerlo/>
- Domínguez Hernández, M. (junio de 2004). Competitividad y ambiente en sectores fragmentados: el caso de la artesanía en México. *Cuadernos de Administración*, 27(17).
- Fernández, A. (marzo de 2012). La Idea de Negocio en Proyectos de negocio. *wiki EOI*.
- García, A. (2016). Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales. *Psicología y mente*.
- González Cano, M. (2011). *Problemas de competitividad: La capacitación*.
- Henry Mintzberg, J. B. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson .
- Hernández Calzada, M. A. (2009). La antigüedad de las pequeñas y medianas empresas y su relación con la competitividad.
- López, S. C. (2007). *Empresas nicho*. Instituto Tecnológico de Buenos Aires .
- Mac Master, B. (2015). *Estrategia para una nueva industrialización*. ANDI.
- Magazine, E. (2018). *Estrategia magazine*. Recuperado el mayo de 2020, de La Matriz de Ansoff de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento: <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>
- Magendzo, A. (2018). *Empresas y emprendedores: de barreras de entrada a entradas sin barrera*. Puntos sobre la i.
- Maylín Aguilar, C. (2017). Alternativas estratégicas para competir en mercados en declive: una aplicación al mercado español de alimentación y bebidas. *Dialnet*.
- Medina, M. G., Gonzalez, M. A., & Ulibarri, H. A. (15-18 de noviembre de 2016). Importancia del capital humano como factor de competitividad en la empresa manufacturera en Yucatan. Recuperado el mayo de 2020, de ru.iiec.unam.mx: <http://ru.iiec.unam.mx/3427/1/178-Medina-Morales-Ulibarri.pdf>
- Melgar callegas, J. (julio-septiembre de 2000). Nichología y los nichos del mercado como nuevos elementos del mercadeo en el SXXI. *Theorethikos*.
- Mendoza, I. A., Castaño, J. C., & Garcia, B. R. (2018). XXIII Congreso Internacional de contaduría administracion e informatica. Area de investigacion de recursos humanos. de Mexico, Mexico, Mexico.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson.
- Montoya Agudelo, C. (julio-diciembre de 2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la competitividad Organizacional, *Visión de Futuro*, 20(1).
- Nava Rosillón, M. A. (2009). *Análisis financiero*. Revista Venezolana de gerencia.

- Pacheco Ornela, M. (Julio-Diciembre de 2005). Las estrategias competitivas son una herramienta importante dentro de cualquier organización que le permita obtener ventajas frente a otros mercados globales y aprovechar sus fortalezas y oportunidades por encima de sus competidores buscando aprender nuev. Mercados y negocios, 12.
- Pedrero Carrasco, Y. (Junio de 2014). La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía. Diposit digital.
- Porter, M. (1997). Analisis de fuerzas competitivas. México: Continental, S.A de C.V .
- Porter, M. (2000). Estrategias competitivas. Mexico: Patria .
- Porter, M. (2017). Estrategia competitiva. Mexico: Patria.
- Puerto Becerra , D. (enero-junio de 2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Pensamiento y gestión.
- Quintana, A. (2008). Análisis del mercado. Dirección de Marketing.
- Solano, M. J. (2000). Info Capital Humano. Obtenido de Info Capital Humano: <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/capital-humano-y-reputacion-corporativa>
- UNAM. (1 de enero de 2014). Startups, modelo para una economía emergente y creativa. Digital Universitaria, 15(1), 1 de enero de 2014 | Vol. 15 | Núm. 1 |.
- Uriarte, J. M. (14 de diciembre de 2019). Caracteristicas.co. Recuperado el mayo de 2020, de <https://www.caracteristicas.co/revolucion-industrial/>.

La importancia de la administración estratégica en el entorno de la globalización

Teresa López López* y Héctor Martínez Reyes**

Resumen

En este trabajo se subraya la importancia de la administración estratégica en el entorno de la globalización, para las organizaciones, tanto públicas, privadas o sociales; que se desenvuelven en entornos caracterizados por una gran complejidad, dinamismo y cambios continuos. La nueva estructura de las economías regionales y las cadenas de producción que atraviesan el mundo entero, obliga a las empresas a buscar nuevas formas de pensar y de hacer las cosas. Se propone que se deben diseñar e instrumentar métodos y herramientas de trabajo, que permitan a las organizaciones mejorar todas sus capacidades para aprovechar al máximo los recursos con los que cuentan. El objetivo es que la administración estratégica, que asume la eficiencia y la mejora continua de todas las actividades y procesos de una organización; sea la premisa básica de su trabajo. Por lo que es necesario; con urgencia por las circunstancias actuales; buscar, sobre todo, la creación de valor. En este orden de ideas, el ejercicio de la gestión estratégica pueda dar cauce a un desempeño empresarial con altos niveles de calidad y competitividad.

Palabras clave: administración, estrategia, innovación, organización.

*Doctora en Educación y empresaria.

**Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor de tiempo completo de la UAM-Cuajimalpa.

La globalización y la competitividad

En la actualidad las organizaciones, tanto públicas, privadas o sociales; se desenvuelven en entornos caracterizados por una gran complejidad, dinamismo y cambios continuos; por lo que requieren diseñar e instrumentar métodos y herramientas de trabajo que les permitan mejorar sistemáticamente su capacidad para aprovechar al máximo los recursos con los que cuentan. La competitividad asume eficiencia, pero sobre todo debe buscar la creación de valor como resultado de los intercambios que se dan en una sociedad.

La productividad y la competitividad representan un factor fundamental para que las organizaciones puedan insertarse en los procesos de globalización, toda vez que orienta su visión y misión, así como las estrategias que utilizaran.

La competitividad se ha convertido en una estrategia básica a través de la cual los países y las organizaciones buscan mejorar su eficiencia, eficacia, calidad y productividad para involucrarse en el mundo globalizado. La globalización es un proceso en el cual los sistemas económicos, políticos, sociales y culturales trascienden las fronteras territoriales de los países, impactando la vida de la población a nivel mundial, lo cual implica que las organizaciones cambien, se actualicen, innoven y se desarrollen para lograr los objetivos y metas esperadas.

La propuesta metodológica y conceptual de la administración estratégica en el contexto de la globalización y la competitividad, tiene por finalidad conocer los elementos que se presentan en la dinámica de las organizaciones para su desarrollo. Su aportación instrumental ofrece a las organizaciones un medio para hacer posible alcanzar los objetivos y metas que se plantean.

La importancia de la administración estratégica en las organizaciones modernas se puede constatar de acuerdo con lo que señala Ann Langley (1999, p. 692) en la siguiente cita: “la administración estratégica permite que la organización tome parte activa en lugar de reactiva en la configuración de su futuro. Los pequeños empresarios, los directores, los presidentes y los gerentes han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias”.

A lo largo de los últimos treinta años la incorporación de México a los mercados regionales y globales ha sido una constante. La administración estratégica es un proceso permanente de diseño e instrumentación para la gestión, que busca señalar el camino a seguir y los recursos que se deben utilizar.

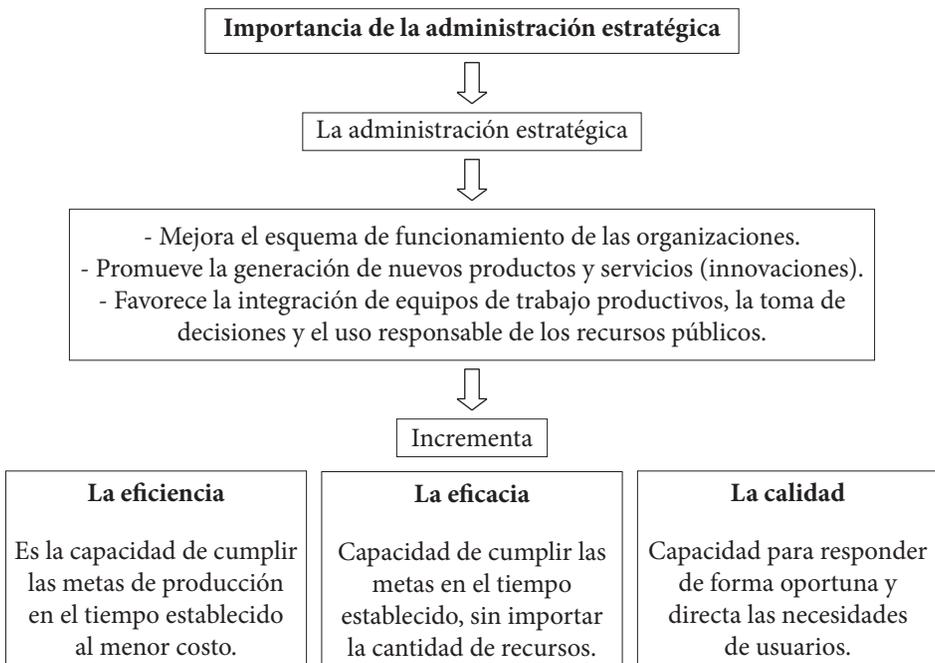
Ventajas

Una de sus principales ventajas consiste en el mejoramiento de la gestión organizacional de una institución, con base en criterios de eficiencia, eficacia y calidad, y con herramientas de gestión que le permiten proporcionar mejores servicios y ser competitivos.

En la perspectiva de la administración estratégica, los administradores deben anticiparse a los futuros cambios del ambiente en que se desenvuelven las organizaciones e instrumentar sistemas integrales e innovadores para enfrentar los nuevos retos y condiciones (Henry Mintzberg y James Brian Quinn: 1993).

Las organizaciones requieren de reinventarse, por lo que es indispensable impulsar estrategias de innovación para lograr su adaptación sistemática a los constantes cambios del entorno. Esto se refiere a una gran capacidad de adaptación, de negociación y de resistencia; sobre todo ante uno de los fenómenos más complejos que surgió en esta época: la competencia desleal, como el dumping, impulsada principalmente por países como China.

Figura 1. Administración estratégica



Fuente: elaboración propia

El nacimiento de la gestión estratégica

El desarrollo de la acción estratégica y la formulación explícita de sus métodos de análisis y técnicas de operación tiene su origen en las operaciones militares, desde la antigüedad como ya se ha documentado en diversos textos como el mul-

ticitado libro de Tzunt Zu, “*El arte de la Guerra*”. Las acciones militares hacen esencialmente referencia a circunstancias reales o potenciales de confrontación directa con el enemigo, el objetivo de su acción es justamente derrotarlos, como un fin intermedio indispensable para que la sociedad que defienden pueda lograr sus propósitos.

En el contexto actual, los mercados no son tan claramente identificables, no es uno contra el otro; sino son espacios donde existen visiones e intereses de todo tipo, además de que existe la posibilidad de no necesariamente aniquilar al otro. Es fundamental tomar en cuenta variables asociadas con el beneficio social y la sustentabilidad de los negocios.

En los años sesenta, las empresas eran sistemas abiertos en interacción con su entorno, y sus avances o problemas; éxitos o fracasos se debían principalmente a su capacidad o incapacidad de ajustarse al ambiente exterior. Estas investigaciones dieron origen a escuelas influyentes de teoría y diseño organizacional: teoría de la contingencia; teoría ecológica de las organizaciones; y teoría de la dependencia de recursos.

Las empresas con capacidad de respuesta a los comportamientos y modificaciones de sus entornos económicos son las que mejores resultados pueden alcanzar; mientras las desprovistas de respuesta pasan por periodos interminables de tensiones, de reformas organizativas desenfocadas y terminaban por entrar en declive. Estas escuelas tuvieron además el mérito de cuestionar los principios universales de la “gestión científica”, que prestaban atención únicamente a los comportamientos internos de las empresas. Mostraron que no existía una única estructura organizativa o administrativa idónea, sino que varias podían ser necesarias y convenientes según las condiciones del entorno en el que se desempeñaba la organización. Demostraron que la maduración y el “éxito” de un negocio sólo pueden lograrse con perseverancia a lo largo de un periodo largo de tiempo. La inteligencia de las organizaciones y su capacidad de adaptación al contexto son fundamentales.

La estructuración de las organizaciones (Mintzberg, 2005) y el diseño de la organización se convirtió en un “*diseño contingente*” de sus “*configuraciones*”, y dependía de las características del entorno, particularmente de su grado de incertidumbre.

La teoría desarrollada a partir de la década de los años sesenta buscaba dar cuenta de lo que ocurría en el ámbito organizacional. La gestión de lo estratégico se encontró con los cambios asociados a los nuevos modelos de desarrollo de la etapa industrial que prevaleció hasta la década de los setenta; para dar paso a lo que Daniel Bell (1976) denominó “*la era postindustrial*”. La gestión estratégica, en nuestra época; surge en los años sesenta, en esa década se publican tres obras importantes en esta disciplina: “Estrategia y estructura”, publicado en 1962 por Alfred D. Chandler; “Estrategia corporativa”, publicado en 1965 por Igor Ansoff;

y “La política de los negocios: textos y casos”, editado por E. Learned R. Christensen y Keneth R. Andrews en 1965 como libro de texto en la Universidad de Negocios de Harvard.

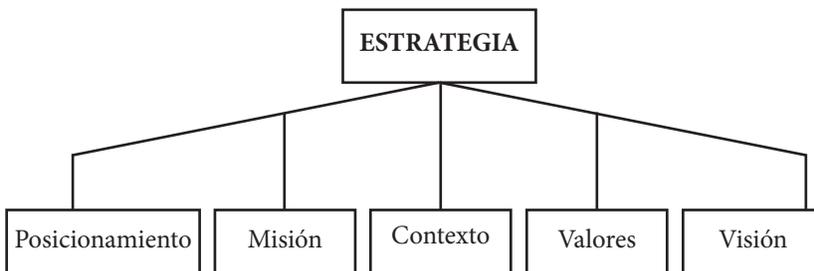
La planeación y la gestión estratégica: sus dificultades

La planeación es distinta de la administración estratégica en un punto principal, consiste fundamentalmente en definir y realizar objetivos futuros deseados en condiciones de escasez de recursos; la gestión estratégica consiste en definir y realizar objetivos futuros deseados en condiciones adicionales de adversidad, rivalidad o competencia; precisamente por el hecho de que esos futuros representan una mayor creación de valor para la sociedad (clientes, usuarios o beneficiarios), que en muchas ocasiones fortalece su posición en el mercado.

La combinación entre planeación y estrategia fue considerada la fórmula del éxito. Sin embargo, no se ha logrado integrar de manera consistente la una con la otra, pero más allá de un problema de definición técnica y de método; es el enorme reto que representa un ambiente cada más complejo, inequitativo e incierto. Se entendió la planeación estratégica como una planeación de largo plazo, opuesta a la llamada planeación “operativa”. Por otro lado, se entendió a la planeación estratégica, tanto en el sector privado, como en el público; como un ejercicio diferente y opuesto al de la gestión estratégica en su sentido aceptado. El aporte de la planeación consiste en otorgar a la estrategia el sentido de largo plazo y de largo aliento.

La palabra “estrategia” proviene del término griego *strategos*. Este término hace referencia al arte del mando militar o a un plan de acción. La estrategia se concibe como la manera y el camino para alcanzar los objetivos y metas de una organización. Entonces la estrategia es un proceso continuo que da sentido y orientación a las actividades que desarrolla una organización.

Figura 2. Elementos de la estrategia



Fuente: elaboración propia

- Visión y misión:

La visión surge de la capacidad de la organización por imaginar su futuro, que a la perspectiva que tienen los niveles directivos de la organización sobre el futuro de la misma. Al definir la visión se deberá considerar el entorno en el que se desarrolla la organización a nivel nacional e internacional. Por su parte, la misión es la definición de la razón de ser de la organización, es el ideal de la empresa. La aportación de ésta, se relaciona directamente con la inteligencia y madurez de la organización, surge de ellas; pero a su vez las retroalimenta y fortalece. Es un ejercicio de profundo autoreconocimiento de las circunstancias en donde se encuentra una empresa; a partir de ella se puede definir la estructura y la estrategia a seguir para hacer realidad la visión.

- Posicionamiento:

Esto implica la identificación plena del lugar en el que se encuentra la organización, además nos permite definir cuál será el sitio que se espera ocupar a través del cumplimiento de su visión y misión. Esto sin duda, después de un profundo ejercicio de gestión estratégica, es decir; pasar del plan a la acción y de las ideas a los hechos.

Henry Mintzberg y James Brian Quinn en su libro *“El proceso estratégico. conceptos y casos”* (1993), indican que para el diseño de una estrategia eficaz se deben considerar los siguientes criterios: objetivos claros y decisivos; conservar la iniciativa; concentración; flexibilidad; liderazgo coordinado y comprometido; sorpresa (inesperada e inteligente); y seguridad.

Una de las empresas que puede ser ejemplo de la síntesis virtuosa entre planeación y administración estratégica es la compañía UPS (United Parcel Services), fundada en 1907 y cuyos valores y principios de todo tipo se han mantenido más de cien años. Ha sobrevivido a dos guerras mundiales, a los cambios del modelo de desarrollo, a el avance de la tecnología y a la competencia tanto oficial como privada.

Los componentes esenciales de esta experiencia fueron: la integridad, la autenticidad, la solidaridad tanto con sus clientes como con sus empleados (salarios y gratificaciones muy por arriba del promedio) y la honestidad. Otro ejemplo de la administración estratégica son los parques Disney, en la actualidad hacen presencia en California, Florida, los Ángeles, Francia y Tokio. Es la empresa de entretenimiento más grande del mundo y tiene más de 90 años en el mercado, lo visitan más de 52 millones de personas al año. Las estrategias de éxito fueron “todo el mundo es importante”, “la innovación, educación y formación de los empleados” y “simplificar lo complejo”.

- Contexto:

Una organización es resultado de las múltiples interacciones entre todos los elementos tanto del interior como del contexto. En realidad, es un constructo que responde a dimensiones tanto intangibles, como tangibles; es un esfuerzo por establecer un vínculo consistente y significativo entre lo que se piensa y lo que se hace, entre lo que se desea y se puede. Es resultado de una profunda y compleja relación entre muchas dimensiones, objetos y significados.

Por lo cual, es necesario acercarse a ella para hacer un trabajo analítico, por lo menos desde dos dimensiones, lo externo y lo interno. Lo externo, pueden ser identificado como todo aquello que forma parte del contexto de la organización y lo interno es todo lo relacionado con los elementos que integran formalmente la organización.

El contexto entonces es una dimensión que puede estar alrededor, atrás, enfrente de un espacio organizado. Puede ser identificado como las normas, los recursos de todo tipo, tanto humanos como materiales, las restricciones, los insumos, el gobierno, las instituciones, las necesidades y demandas de las personas, las tradiciones y costumbres, entre otras. Todas ellas son determinantes de una organización y de sus posibilidades para participar en la vida colectiva, ya sea privada o pública. La organización que pueda entender de ambas dimensiones, tanto lo interno como lo externo, tiene la posibilidad de desarrollar una posición estratégica, lo que le permitirá contar con mayores probabilidades para poner en la práctica lo que hemos denominado como gestión estratégica.

- Valores:

En el interior de la organización, destacan los valores como las premisas que guían el comportamiento, tanto individual, como colectivo en una organización, por ello son fundamentales al momento de determinar los objetivos a seguir. Son parámetros que sirven para definir y operar los procesos rutinarios de una organización; pero también para resolver ambigüedades, conflictos o incertidumbres. En momentos de desasosiego o duda, son la guía que ayuda a tomar la decisión más adecuada.

Los valores son las mediaciones históricas que le dan sentido a la convivencia colectiva e individual; están determinados por el contexto económico, social y político, en el cuál se encuentre la organización. Los valores responden a las aspiraciones más altas de una comunidad o una sociedad.

En el ámbito organizacional los valores responden a la naturaleza de la organización, por lo que es fundamental que al interior de cada una de las organizaciones se definan haciendo uso de toda la capacidad e inteligencia de sus miembros. Los valores en su conjunto constituyen el eje fundamental de su actuar.

Reflexiones finales

Lo expuesto nos lleva a pensar que la posibilidad de integrar de manera armónica tanto la planeación como la administración estratégica, descansa en tres elementos fundamentales un liderazgo comprometido y democrático; una organización autentica integra, solidaria y honesta; y un tercer que es fundamental y que sólo existe y tiene sentido donde están presentes los dos primeros, los valores que buscan trascender y aportar algún beneficio a su comunidad o a la sociedad en su conjunto. El estrategia asume una premisa básica de su existencia, sin el otro no existe, el conocimiento y la inteligencia deben estar al servicio de crear valor para la sociedad.

El desarrollo de la disciplina en los últimos cuarenta años ha tenido varias fases o momentos no necesariamente son cronológicos (Guerras et al, 2014). En este texto hemos aludido a los más representativos. La primera de ellas a partir en la década de los sesenta donde se trabajó con temas como la cooperación entre firmas, la competencia en los mercados, el liderazgo y la responsabilidad social.

En un segundo momento, para la década de los años ochenta, noventa y dos mil, los casos de estudios fueron reemplazados, o complementados, por el desarrollo de métodos y técnicas cada vez más “sofisticadas”; métodos cuantitativos basados principalmente en técnicas econométricas, y en años más recientes, en métodos que combinan ambas perspectivas tanto lo cuantitativo como lo cualitativo.

Un tercer indicio es el consenso “paradigmático” respecto de las definiciones conceptuales de lo que se entiende por estrategia y gestión estratégica. En el texto de Nag et al. (2007), se identificaron siete conceptos fundamentales que han estado involucrados a lo largo de las diferentes fases del desarrollo del tema de la gestión estratégica: desempeño, empresas, iniciativas estratégicas, contexto, organización interna, gerentes, dueños y recursos.

Una tercera fase se relaciona con el constante crecimiento comunidad de académicos investigadores y practicantes que trabajan con temas relacionados con el pensamiento estratégico, la planeación o la gestión estratégica. Por ejemplo, la Sociedad de la Gerencia Estratégica que cuenta con más de 3000 miembros de 80 países.

En nuestros días, incluso se puede encontrar una gran variedad de revistas, métodos y metodologías que se han desarrollado con la ayuda de diferentes disciplinas; muchas de ellas se han vinculado de manera muy cercana con las tecnologías de la información. Uno de los ejemplos paradigmáticos, es la relación entre los conceptos y los métodos propuestos por la planeación y la gestión estratégica con la inteligencia artificial. Esto sin duda, ha transformado de manera

profunda la naturaleza de las organizaciones, así como la forma y el fondo de los procesos que llevan a cabo.

En esta nueva vinculación lo que prevalece es la cantidad, calidad y oportunidad de la información con la que cuenta la organización. La premisa básica es la velocidad; mientras más rápida sea la transición entre el pensar y el hacer, el plan y la acción, entre la acción y los resultados; entre la inversión y la utilidad, entre el futuro y el presente; entonces mayores posibilidades de logro se tienen.

Esto ha planteado la oportunidad de fortalecer todas las áreas de la organización, incluso de temas específicos; como el área de adquisiciones, la de logística y distribución, mercadeo, entre otras. Sin embargo, es un hecho que la organización no responde de manera homogénea a las aportaciones o consecuencias de esta nueva relación.

La aceleración de las rutinas y el manejo de volúmenes de información nunca antes visto, ha llevado a pensar, en hacer realidad en toda su expresión la apuesta por la racionalidad, la eficiencia y la rentabilidad. Esto no es automático, las organizaciones deberán de ser lo suficientemente “inteligentes” para desarrollar nuevas definiciones respecto de lo que entienden por valor y por riqueza; crear nuevas dinámicas y espacios para la comunicación y el desarrollo de propuestas; involucrar a diferentes generaciones y perspectivas para la solución de conflictos; los sistemas tecnológicos deberán de recuperar en su diseño y operación los elementos esenciales de la organización; establecer nuevas formas de relacionarse con todos los actores externos con los que tienen algún contacto; todo ello para poder aprovechar de la mejor manera posible los desarrollos tecnológicos con los que contamos.

Los cambios descritos; han transformado de manera muy profunda las relaciones que se dan a lo largo de toda la cadena productiva, entre todos los factores de la producción. Han configurado una nueva economía y una nueva sociedad en todo el mundo. Pero es necesario señalar, que aún existen contradicciones que no han sido resueltas. Una de ellas, es sin duda, la enorme desigualdad que existe entre los países desarrollados con mayores niveles de calidad de vida y los países con profundos problemas de desigualdad y pobreza.

Por ejemplo, en el ámbito conceptual y teórico, el pensamiento estratégico sabe que sin el otro no es posible que éste exista, hay una profunda reciprocidad que permite la existencia de las partes; en las propuestas de negocio actuales el planteamiento básico es estar por encima de los otros, ser el único, el más racional, el más eficiente, y el más productivo. La estrategia asume que la cooperación y el acuerdo son fundamentales; para ello el dialogo y la comunicación son el instrumento básico. Para la propuesta de los “nuevos negocios” no necesariamente es así.

El dilema es aún más profundo, las grandes empresas tecnológicas son producto del avance de la ciencia de los últimos siglos, su origen es muy complejo, su manifestación material es muy reciente. La pandemia que hemos atravesado en el último año, nos ha demostrado lo fundamental de pensar estratégicamente, es decir; de saber que sólo somos en el conjunto. A final de cuentas ganar es aprender, más que aniquilar o vencer. Es necesario reivindicar lo más valioso que tenemos que es la vida misma, y para ello la ciencia y la tecnología serán un gran aliado.

REFERENCIAS

- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. Estados Unidos: McGraw-Hill Inc
- Bell, Daniel (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Ed. Alianza Universidad, Madrid, España.
- Chandler, Alfred D. Jr., (1962/1998), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* (MIT Press).
- Guerras-Martína, Luis Ángel, Anoop Madhokb, Ángeles Montoro-Sánchezc (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions, en *BRQ Business Research Quarterly* (2014) 17, 69 -76.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *The Academy of Management Review*, 4(24), 691 710
- Learned et al. (1951). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, Ill.: Irwin.
- Microsoft, (2020). Definición de una estrategia de inteligencia artificial para crear valor empresarial, en <https://docs.microsoft.com/es-es/learn/modules/ai-strategy-to-create-business-value/>
- Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1993). *El proceso estratégico*. Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry (2005). *La estructuración de las organizaciones*, Ed. Aguilar. España
- Nag, R., Hambrick, D.C., Chen, M.J., (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal* 28, 935 - 955. <https://doi.org/10.1002/smj.61>.
- Tzu, S. (2007). *El arte de la guerra*. México: Anaya Editores
- Vargas, Connie (2020). Claves para implementar una estrategia de Inteligencia Artificial (AI), en <https://trycore.co/transformacion-digital/implementar-estrategia-de-inteligencia-artificial/>

Reflexiones del pensamiento estratégico en una sociedad en riesgo

Juan Camilo Aranda Aragón* y Héctor Martínez Reyes**

Resumen

El propósito de este trabajo es reflexionar sobre el papel que debe jugar el estratega desde las diferentes propuestas del pensamiento estratégico, ante los enormes riesgos que enfrenta la sociedad. De igual forma, se analizan procesos a través de los cuales el estratega puede crear herramientas que minimicen el riesgo. Es un estudio documental que revisa de manera general los principios básicos de algunos de los modelos del pensamiento estratégico para la toma de decisiones ante los riesgos que pueden enfrentar las empresas. El estratega ante la sociedad en riesgo requiere de una retroalimentación conjunta que le permita mejorar, cambiar, adaptar, flexibilizar y reorientar la sociedad.

Palabras claves: estrategia, sociedad en riesgo, pensamiento estratégico, modelos.

*Profesional en Economía del Politécnico Grancolombiano y Magister en Economía aplicada de la Universidad Eafit. Cursando el Doctorado en Administración de Negocios en la Universidad ISEC. Actualmente se desempeña como gerente de operaciones y ventas en una empresa privada.

** Doctor en Estudios Organizacionales. Profesor de tiempo completo de la UAM-Cuajimalpa.

Introducción

Este trabajo presenta una reflexión sobre la posible relación entre el pensamiento estratégico y la sociedad en riesgo. Los planteamientos básicos de la teoría de riesgo de la sociedad, nos ayudan a señalar algunos retos enormes del pensamiento estratégico en el mundo organizacional de nuestros días.

El estudio de las organizaciones del sector empresarial está enmarcado por la actuación del estratega (líder, gerente o talento humano), desde dos perspectivas. La primera es la teoría de los precios y la de los mercados, se relaciona con los factores explicativos de los beneficios empresariales. La segunda se relaciona con los aspectos organizacionales de la empresa. Es necesario reconocer que se requiere un enfoque que logre equilibrar la importancia de los aspectos económico-racionales y los organizativos; como consecuencia tanto de un proceso deliberado, intencional o racional; como de la aparición respuestas coyunturales por parte de la empresa a los problemas que enfrenta. Las diferentes propuestas del pensamiento estratégico es una de los instrumentos que pueden lograr este equilibrio.

El punto de partida debe de tener como base una definición respecto de lo que se entiende por estrategia. Los autores Wilson (1992), Senge (1990) y Schwartz (1991) citados por Denys García de Mujica y Ana Daza (2006), llegan a un punto de encuentro en cuanto a la definición de estrategia: “la organización se pone en juego o en riesgo debido a las decisiones que toma y por factores como: la ubicación, el país, los recursos, las capacidades y las estrategias”. El posicionamiento estratégico de una organización es fundamental, porque permite entender las circunstancias y poder plantear acciones específicas para enfrentar los riesgos que se enfrentan.

Pensamiento estratégico en la gestión empresarial

El pensamiento estratégico se manifiesta para adentrarse de manera profunda a las circunstancias internas y externas de una organización. El conocimiento de estas circunstancias le permite hacer un acto de contricción profundo y asumir de manera razonada los riesgos y oportunidades que se le presentan. Una de las aportaciones más importantes de este esfuerzo organizacional es definir objetivos viables y factibles, lo que permite al estratega aumentar las posibilidades de éxito para la empresa.

El pensamiento estratégico plantea que deben tomarse en cuenta todos los factores que existen alrededor de una empresa; no se centra sólo en la consecución cotidiana de actividades. Además, integra de manera inteligente todos los recursos de la organización: materiales, humanos y financieros. El pensamiento estratégico toma en cuenta tanto aspectos cualitativos y cuantitativos; se asume como realista, analítico y siempre busca de manera incesante cosas nuevas.

El pensamiento estratégico sale del estado de confort del pensamiento administrativo tradicional, es ajeno a convencionalismos y rutinas. El pensamiento estratégico es divergente y deductivo; es creativo, intuitivo e imaginativo: nunca puede, ni debe ser lineal.

En la actualidad Elena Kühnel (2019), propone cuatros actividades que ayudarán a desarrollar esa visión o pensamiento estratégico en las organizaciones:

- a) Examinar los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa con el objetivo de realizar las modificaciones pertinentes para una mayor eficiencia.*
- b) Tener una visión global de la empresa y no centrarse en un área determinada. Prestar atención a lo que sucede en el mercado o a los factores que pueden interferir en el desarrollo de nuestra actividad.*
- c) Recopilar todos los datos sobre tu empresa, el sector y aprender a leerlos.*
- d) Es preciso hacer predicciones para anticiparse al futuro, pero siempre que sean realistas.*

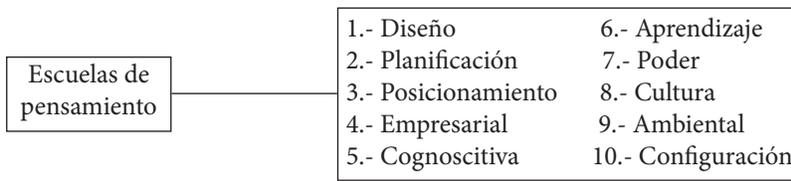
Algunos modelos de pensamiento estratégico

En esta sección se presenta de manera breve algunas de las aportaciones más importantes de los autores representativos del pensamiento estratégico.

El primero de ellos es el trabajo publicado por Henry Mintzberg en el año 1990, “Reconsideración de las premisas básicas de la gestión estratégica”, analiza los procesos de dirección estratégica desde distintas perspectivas.

La clasificación propuesta por este autor cuenta con diez enfoques diferentes, sosteniendo que cada uno de ellos corresponde con una escuela de pensamiento. Por lo tanto, cada una de estas escuelas de pensamiento se asocia a un modelo particular de formación de estrategias con sus características distintivas, a continuación se presentan en la siguiente figura.

Figura 1. Escuelas de pensamiento acerca del concepto de estrategia que plantea Mintzberg (1990)



Fuente: elaboración propia

- En la escuela de diseño; el principal responsable de dirigir a la organización, es el director.
- En la de planificación; la estrategia se formaliza, pero se asume como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal.
- En la escuela de posicionamiento; la estrategia es definida como un proceso analítico que se dedica a la identificación de posiciones dentro del mercado.
- En la escuela empresarial; la estrategia se asume como un proceso que permite contar con una visión como referente de actuación para el líder.
- En la cognoscitiva; la estrategia se asume como un proceso de construcción conceptual.
- En la escuela de aprendizaje; la estrategia se convierte en una experiencia de aprendizaje que le permite enfrentar los cambios y riesgos.
- En la escuela de poder; la estrategia se concibe como un proceso de negociación, ya sea entre grupos al interior o con instituciones externas.
- En la cultural; se concibe a la estrategia como como un proceso colectivo que retoma los elementos esenciales de su cultura organizacional.
- En la ambiental; asume a la estrategia como una reacción a los asuntos del entorno.
- En la escuela de configuración; es la propuesta integradora que hace Mintzberg (1990), en la cual incorpora elementos como: el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos.

La perspectiva de las configuraciones de Mintzberg, ha sido una de las propuestas más socorridas para entender y aplicar las premisas, los conceptos y métodos de la planeación y la gestión estratégica. La idea fundamental señala que las empresas tienden a caer en patrones organizacionales; lo que permite agruparlas para obtener pautas de comportamiento comunes y realizar un estudio conjunto de los mismos. Las diferentes escuelas de pensamiento estratégico son: (a) la escuela prescriptiva, donde se clasifican las escuelas del diseño, de la planificación y del posicionamiento; (b) la escuela descriptiva, encontrándose en este segundo grupo las escuelas del entrepreneurship, cognitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno; y (c) finalmente, la escuela integradora, una tercera categoría donde, hasta el momento, Mintzberg incluye únicamente la escuela de la configuración.

La propuesta de la configuración es la única escuela de carácter integrador, al buscar representar de manera dinámica la formalidad y lo estático de una empresa; tanto para Mintzberg (1990), como para Mintzberg et al. (1998), y Mintzberg y Lampel (1999), esta es la idea fundamental que permite vincular el pensamiento estratégico con la gestión y la implementación de un proyecto.

Matus (1993), a principios de los años setenta trabajó en el gobierno de Chile, para después desarrollar su carrera profesional en organismos internacionales. Su principal aportación es la Planificación Estratégica Situacional (PES), plantea que el gobierno se articula en tres vértices: el proyecto de gobierno, la gobernabilidad y la capacidad de gobierno. Matus (1993) afirma que el pensamiento conservador quiere que todo quede como está. El pensamiento estratégico, por el contrario, propicia acciones intencionales y reflexivas basadas en un cálculo que precede y preside a esas acciones.

En la Tabla 1 se pueden observar los elementos comunes (C) del pensamiento estratégico, que diversos autores han trabajado en sus investigaciones. Además, también se incluye una breve descripción de las aportaciones particulares de cada autor.

Los elementos que han dado su carácter conceptual, metodológico e instrumental al pensamiento estratégico son principalmente los siguientes:

A.- Los valores son el referente fundamental que soporta a la empresa, son un conjunto de aspiraciones que sirven de guía para el actuar cotidiano de la organización. Deben de ser premisas que aporten valor al trabajo de la organización. La misión y la visión son declaraciones elementales para el estratega en la organización, le dan dirección y sentido a la empresa y permiten que el líder tenga un derrotero claro. En su conjunto crea el cauce a través del cual se hace realidad la estrategia.

B.- Los objetivos son fundamentales para darle viabilidad y factibilidad al futuro. Es algo que se construye cotidianamente.

C.- El análisis estratégico o diagnóstico estratégico, busca hacer un auto-reconocimiento profundo de dónde estamos, qué tenemos, qué podemos hacer, qué enfrentamos y qué oportunidades tenemos. Este esfuerzo nos permite conocer lo que podemos hacer, lo que podríamos hacer y lo que nos costaría aún mucho más trabajo.

D.- Plan estratégico, es el instrumento que debe de permitir pasar de la idea a los resultados. Debe ser sistemático, claro y comprensible. Debe incluir todos los parámetros y criterios para que todos los miembros de la organización puedan saber si están en el camino correcto, y en su caso, continuar o corregir. Se han desarrollado en los últimos años diversas tecnologías y sistemas para el manejo de la información.

E.- Instrumentos, acciones y monitoreo, es el conjunto de herramientas e instrumentos que permiten llevar a cabo las actividades cotidianas, en general son normas, procedimientos, rutinas, procesos, tareas, especificaciones y promociones, entre otros. Algunos son cuantitativos y otros cualitativos.

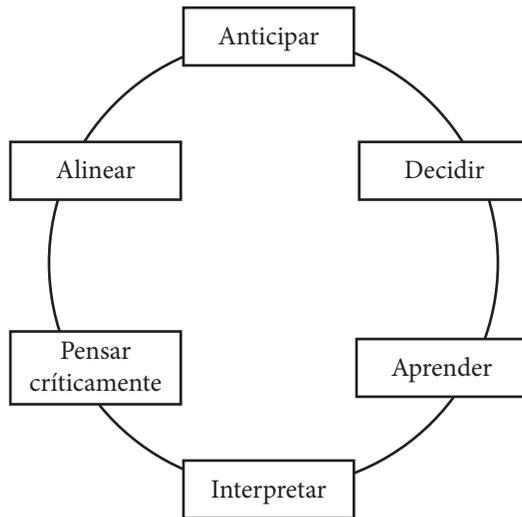
Tabla 1. Mirada del proceso estratégico por diferentes autores

Pensadores	Valores, misión Visión y estrategia	Objetivos	Análisis estratégico	Plan estratégico	Instrumentos Acciones y monitoreo
Matus (1993)	C	C	C	C	C
Morrisey (1996)	C	C	C	C	C
Leidtko (1998)	C	C	C	C	C
Heraclitus (1998)	Gerencia estratégica	- Convergente - Divergente	C	C	Rompe paradigmas
Ohmae (1998)	C	C	C	C	El punto crucial de arranque, es la división de los problemas en sus partes constitutivas.
Skat-Rordam (2003)	Balance a corto y largo plazo.	C	C	C	Se compara y concatena las fortalezas del razonamiento occidental con razonamiento oriental, todo basado en el pensar, actuar y aprender sinérgicamente.
Miklos y Tello (2000)	El estilo de pensamiento es utilizado como un proceso de razonamiento aplicado a sistemas y problemas complejos.	Minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades de una iniciativa para ser exitosa.	C	C	C

Fuente: elaboración propia

En la siguiente figura Schomaker (2002), propone que el pensamiento estratégico es más circular que lineal.

Figura 2. Aptitudes del pensamiento estratégico



Fuente: Schoemaker (2002)

1. Anticipar: para el autor aludido, implica el mantener una visión periférica. Estar atento a todos los cambios que ocurren en donde se encuentra la empresa, tanto al interior como al exterior.

2. Pensar críticamente: cuestionar todo permanentemente. Hay que buscar lo que no necesariamente es lo común y corriente. Es necesario encontrar las causas raíz y hacer a un lado los modelos mentales (creencias y prejuicios) propios y de la organización, y sostener un diálogo franco y abierto al tomar decisiones.

3. Interpretar: para el autor, es necesario aprender a manejar la incertidumbre y la ambigüedad con el fin de tomar decisiones plausibles. En la actualidad no hay una relación directa entre cantidad de información e inteligencia de la organización. La cantidad de información no asegura calidad en la información, sobre todo ante una sociedad que enfrenta los riesgos que hemos presenciado en el año 2020. No hay reglas para decidir, hay hipótesis de trabajo.

4. Decidir: es indispensable que los líderes pasen del análisis al hacer, es decir; la decisión implica atreverse a equivocarse. Para ello es necesario contar con todo un conjunto de herramientas e instrumentos organizacionales: plan, programa,

sistemas, y lo fundamental la información en cantidad, calidad y oportunidad suficiente. Se debe buscar un balance entre rigor, velocidad, calidad y agilidad. Es necesario aprender a decidir en medio del conflicto y la incertidumbre.

5. Alinear: el líder estratégico promueve el diálogo abierto, trabaja para generar confianza e involucra a todos los interesados; particularmente cuando existe un conflicto. Entender que la diferencia esencial entre un aprendiz y un experto es que el segundo se ha equivocado mucho más que el primero. El poder se manifiesta al interior de una organización.

6. Aprender: es necesario contar de manera premeditada con retroalimentación directa y honesta. Los errores o fracasos son las experiencias de donde más aprende la organización. Se pueden promover sesiones de aprendizaje honestas y rigurosas después de la implementación de medidas o de eventos importantes, corregir el curso tan pronto como se descubra que se va en una dirección incorrecta, y celebrar tanto el éxito como las fallas bien intencionadas que generen aprendizaje importante.

Se ha presentado un breve recuento de algunos de los autores más representativos del pensamiento estratégico, no son todos; pero demuestran la diversidad de los argumentos, las críticas y las aportaciones que en los últimos cincuenta años han hecho a la comprensión de la realidad organizada.

En los últimos años ante la integración internacional comercial y económica; por un lado, y la fractura política; se han acrecentado los dilemas y los problemas enfrentados por todos los países y empresas alrededor del mundo. Los riesgos se han multiplicado y la aparición de pandemias como la que hemos enfrentado en el año 2020, son muestra incontrovertible de ello, vivimos en una sociedad en riesgo. El pensamiento estratégico, sin duda; nos pueda ayudar a entender mejor estas circunstancias, y sobre todo los riesgos que enfrentamos.

Riesgos en la sociedad y pensamiento estratégico

Ulrich Beck ha planteado la idea de la sociedad del riesgo; que surge como consecuencia de la modernización de la sociedad industrial y su transición hacia un mundo donde la integración comercial y económica, provoca condiciones para que los riesgos sean exponenciales. El nacimiento de esta “nueva forma social”, no se produce por un estallido político, sino como consecuencia de la propia modernización de la sociedad industrial. Tal como afirma Beck, (1998: 17) “la sociedad industrial se despidió del escenario de la historia mundial por la puerta de atrás de los efectos secundarios”.

Aquello que en un principio podría verse como efectos secundarios del desarrollo, en la actualidad reclama un estatuto de igualdad con los efectos positivos. Sin duda, un elemento central para ser tomado en cuenta por el pensamiento estratégico. El hombre creyó que con la razón dominaría la naturaleza y la transformaría, sometiéndola para satisfacer sus necesidades, entonces este proceso sería lineal, es decir, sin límites. Hoy en día se observa que la producción de riqueza, con el modelo de desarrollo que se ha impulsado en los últimos años, va acompañada de la producción de riesgo; a pesar de todos los avances tecnológicos. Lo cual, es una de las paradojas más enigmáticas de nuestro tiempo.

Según Beck (1998: p. 17): “los riesgos de la modernización afectan más tarde o más temprano también a quienes los producen o se benefician de ellos. Contienen un efecto bumerang que hace saltar por los aires el esquema de clases.” En definitiva, se puede afirmar que en las actuales sociedades industriales el crecimiento económico va acompañada de un crecimiento del riesgo, si no se introducen medidas correctoras se desbordará dicho riesgo, la pandemia provocada por el COVID-19 es un claro ejemplo de ello. Las empresas y los líderes de todo tipo de organizaciones deben tener esto presente.

Consideraciones finales

El pensamiento estratégico enfrenta retos nunca antes visto; la dinámica económica internacional ha dejado constancia de que sólo aquellas organizaciones que sepan entender la situación actual y logren adaptarse mejor a ella, son las que perduraran. Aquellas que asuman una posición estratégica tendrán mayores posibilidades para enfrentar un ambiente de constante cambio e incertidumbre. Esta situación se caracteriza por la reducción de los ciclos de vida de los productos, las variaciones permanentes de las necesidades y gustos de los consumidores, además de la calidad y rapidez de la información disponible.

El crecimiento potencial de los riesgos en nuestra sociedad, demanda al pensamiento estratégico la permanente búsqueda de creación de valor. En este ambiente de permanentes cambios, la organización en sus estrategias empresariales necesita adaptarse constantemente a las nuevas realidades y reglas del juego. Por lo tanto, el plan estratégico debe ser un instrumento flexible que evoluciona a la par de la empresa, mercados y clientes. Es trascendental que el estratega sea una persona con la habilidad para reconocer necesidades de cambio o circunstancias de riesgo, para generar las respuestas que sean necesarias, autores como Liedtka (1998), Miklos y Tello (2000), Skat-Rordam (2003) y Schoemaker (2002); plantean en sus modelos el valor y la visión del líder o estratega para minimizar los riesgos sociales provocados por los cambios que ha sufrido la civilización en su conjunto.

La puesta en práctica de la estrategia, promueve un ciclo interactivo entre los líderes, los niveles gerenciales y el nivel táctico operacional, que requiere de un proceso seguimiento y control atento y puntual. La visión, estrategias, planificación y plan táctico deben ser conocidos por todos los miembros de la organización; con el fin de alcanzar sus objetivos, metas y sueños. El pensamiento estratégico es una convicción profunda de que es necesario saber quiénes somos, dónde estamos y haciendo dónde queremos ir.

REFERENCIAS

- Alberto (2011). 10 escuelas de pensamiento estratégico según Mintzberg, consultado el 15 de mayo de 2020, en <https://managersmagazine.com/index.php/2011/02/10-escuelas-de-pensamiento-estrategico-henry-mintzberg/>
- Beck, U., & Rey, J. A. (2002). *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo Veintiuno. p. 20.
- Bores (2012) Las 6 Aptitudes del Pensador Estratégico, consultado el 23/05/2020 a las 14:21 pm <https://jhonnysamuel.wordpress.com/2012/07/05/las-6-aptitudes-del-pensador-estrategico/>
- Brunet (2010) El paradigma estratégico. Evolución, renovación y desafíos, Departamento de Gestión de Empresas, Universitat Rovira i Virgili, Estud. Econ.v.27 n.55 Bahía Blanca, ESTUDIO ECONOMICO versión On-line ISSN 2525-1295 CONSULTADO EL 21/05/2020 21:30 PM http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2525-12952010002200002&lng=es&nrm=iso
- Corona (2012) Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios, Revista Scielo versión impresa ISSN 0186-1042, consultada el 23/05/2020 http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000100006
- De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Nicholas Brealy, London.
- Denys García de Mujica y Ana Daza (2006) “Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias”. *Revista de Estudios UNIVERSIDAD Interdisciplinarios Rafael en Ciencias Belloso Sociales Chacín*. ISSN 1317-0570 Telos Vol. 8, No. 1 (34-50). Venezuela.
- García Falcón (1995). *Planeación prospectiva: Escenarios y clústeres normativos*, revista gerencial García at al (2006) *Inferencia del proceso de pensamiento estratégico basado en modelos y tendencias TELOS*. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales Universidad Rafael Belloso Chacín* ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal PP: 199702ZU31 Vol. 8 (1): 34 - 50, 2006.
- García P. (2010) *Pensamiento Estratégico: Herramienta De competitividad Para Una orientación Gerencial Del Nuevo Milenio*, TEACS, AÑO 02, NUMERO 04, JUNIO 2010, consultado el 22/05/2020 2:30 am <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev4-Ens3-Garcia.pdf>
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning, *Long Term Planning*, 31, (3) 481-487.
- Matus, C. (1993). *Guía de análisis teórico*. Seminario de Gobierno y Planificación. Método PES, Caracas.
- Miklos, T. y Tello, M. (2000). *Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el Diseño de Futuro*. Limusa, México.
- Miklos Tomás y Arroyo Margarita (2008), “*Prospectiva y escenarios para el cambio social*” Universidad Andrés Bello, Venezuela.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. The Free press, New York.
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación*. Prentice Hall, México.
- Morrisey, George L (2006). *Pensamiento Estratégico*, Editorial Prentice Hall. México. Hispanoamericana. S.A
- Narcís (1999) *La importancia del riesgo en la sociedad moderna*, revista medi , ambiet, tecnologia i cultura, Consultada el 20/5/2020 15:15 pm <http://www.gencat.cat/mediamb/revista/rev24-cast.htm>
- Nutt, P. y Backoff, R. (1992). *Management of public and third sector organizations: a handbook for leaders*, Jossey-Bass, San Francisco.

- Ohmae, K. (1998). *La mente del Estratega*. Ediciones Mc.Graw Hill.
- Roberts, M. (1993). *Strategy Pure and Simple: how winning CEO's outthink their competition*, McGraw Hill, New York.
- Ronda, G. (2005). *Los Pilares que Sostienen la Dirección Estratégica*. Documento en línea disponible en www.gestiopolis.com. Fecha de Consulta 20/5/2020.
- Schwartz, P. (1991). *The art of long view: planning for the future in an uncertain World*, Doublday Currency, New York.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. Doubleday, New York.
- Sin autor. *Enfoques teóricos sobre la formación de estrategias CAPITULO 1*, consultado el 22/05/2020 21:25 PM <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/1.pdf>
- Skat-Rordam, P. (2003). *Changing Strategic Direction; the strategic achievement*, Ten3 Business e-coach.
- Sun Tzu (1983). *The art of war*. Dell Publishing, New York.
- Schoemaker Paul (2002). *Pensamiento estratégico Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles* consultado el 22/05/2020 1:00 am https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=I27wBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=Paul+Schoemaker+pensamiento+estrat%C3%A9gico&ots=nX0vkdw60_&sig=gTc28BAH7MGHaX6lxWjteDxKXF4#v=onepage&q&f=false

Los enormes retos que enfrentamos nos obligan a desarrollar y a utilizar todas las capacidades, recursos e inteligencia que tengamos a la mano. El propósito es que nuestras organizaciones públicas, sociales o privadas respondan a los desafíos, pero a su vez, aprovechen las oportunidades que toda crisis ofrece.

Es vital la existencia de personas o grupos que logren promover e impulsar la cooperación, la resolución de conflictos y la creación de ambientes de empatía y confianza tanto al interior como al exterior de una organización. Esto puede hacerse realidad desde el pensamiento y el actuar del estratega. El estratega es la figura simbólica e histórica que nos puede ayudar a enfrentar los riesgos de nuestro tiempo.

En este libro se presentan varias reflexiones sobre el estratega, el pensamiento estratégico y la estrategia. Es un esfuerzo conjunto que recupera la cotidianidad profesional de los autores y su preocupación intelectual por los enormes retos que enfrentan las organizaciones en nuestros días. Es una arenga irreverente en tiempos del COVID-19, que comparte un conjunto muy diverso y aleccionador de experiencias, metodologías, análisis y reflexiones.



Centro Interdisciplinario
para la Innovación Educativa

ISBN: 978-607-99041-0-4



9 786079 9904104