

MÓDULO 12
PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

TEORÍA

ÍNDICE

Primera parte	Página
EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA	
Estrategia Corporativa Salvador Andrade Romo	25
Definiciones Útiles James Brian Quinn	51
Las Cinco Ps de la Estrategia Henri Mintzberg	64
Las Armas de Agosto: La Estrategia de Alemania y Francia en 1914 Bárbara W. Tuchman	77
EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	
La Estrategia sigue a la Estructura El Desarrollo de las Capacidades Distintivas Thomas J. Peters	106
El Mito del Administrador bien preparado J. Sterling Livingston	116

ESTRATEGIA CORPORATIVA Salvador Andrade Romo

Es un enfoque para guiar el empleo/utilización de los recursos dentro de los apremios del ambiente competitivo, con el fin de lograr un conjunto de objetivos. En las entidades se diseñan en diferentes niveles jerárquicos distintos tipos de estrategias con las cuales se puede responder a demandas del ambiente. Los diferentes tipos de estrategias se muestran en la ilustración número 1.

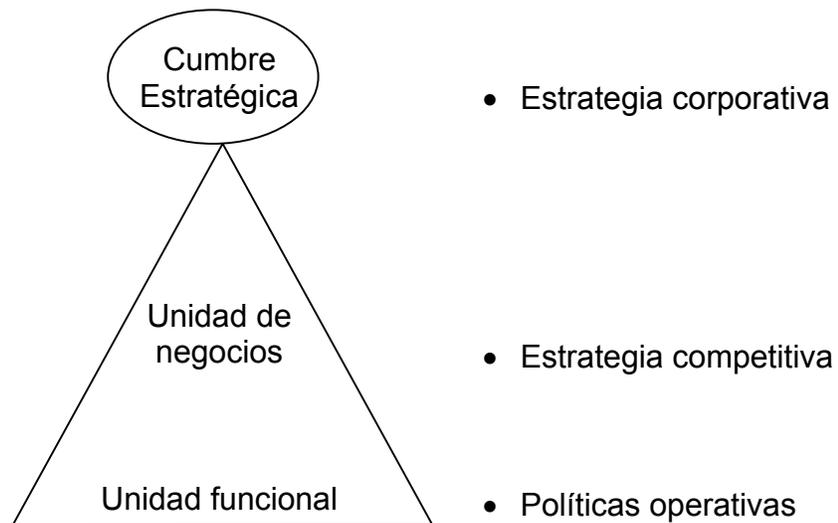


Ilustración 1. Las entidades (empresas u organismos del gobierno o de la sociedad civil) se diseñan dos tipos de estrategias: corporativa y competitiva. Se ponen en práctica en las áreas funcionales por medio de las políticas operativas

En la cumbre, se formula la estrategia corporativa. Una estrategia corporativa enumera los objetivos a alcanzar con el fin de armonizar las expectativas de los accionistas o de los líderes políticos con los valores alrededor de los cuales la entidad se organiza. La estrategia corporativa establece también las políticas por medio de las cuales se integra el portafolio de negocios, en las organizaciones del sector privado, y el portafolio de programas, en las organizaciones del sector público. Dichos valores y políticas se especifican en la entidad por medio de las dimensiones de la estrategia corporativa que se enumeran a continuación

- Dimensión de ensamble
- Dimensión de congruencia
- Dimensión de seguimiento

En el nivel de unidades de negocio, una entidad establece las estrategias competitivas para luchar en un segmento ya sea del sector privado (mercado) o

Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje
en el Sistema Modular
Salvador Andrade Romo

del sector público (sociedad). Una estrategia competitiva se fundamenta en el análisis estructural del sector y se integra con las siguientes partes estructurales:

- Definición de los objetivos del negocio
- Definición de cómo conducir las diferentes unidades de negocios dentro de la contienda
- Y políticas operativas para guiar a las áreas funciones

Una estrategia despliega todas sus dimensiones en un plan estratégico, el cual identifica estados financieros, proyectos, programas, procedimientos y la asignación de recursos. Diferentes tipos de planes corresponden a diferentes tipos de estrategias. Los planes de negocios para todas las unidades en el portafolio de la compañía se fundamentan en el plan corporativo y repiensen-consideran-y-ponen en acción a la estrategia corporativa. El proceso para diseñar e implementar la estrategia es la planeación estratégica

ESTRATEGIA CORPORATIVA

Es el enfoque de una entidad para optimizar el valor económico y social de su portafolio de negocios o de su conjunto de programas tomando en cuenta los intereses de la comunidad y de los empresarios. Una estrategia corporativa es la estructura por medio de la cual una entidad puede decidir cómo desea añadir nuevos negocios o programas a su portafolio y cómo desea dirigir la administración de sus unidades de negocios. Para definir la estrategia corporativa los estrategas utilizan los siguientes conceptos:

1. Metas corporativas de la Compañía. Es el primer componente de la estrategia corporativa. Estas metas pueden reflejar demandas sociales de la comunidad y económicas de los accionistas de la compañía.
2. El segundo componente es el concepto de congruencia. Este guía la manera cómo los planes de la firma enlazan los negocios dentro de su portafolio para crear el valor económico por medio del apalancamiento estratégico. Este concepto ofrece también las bases para elegir los nuevos sectores en los cuales la firma desea competir

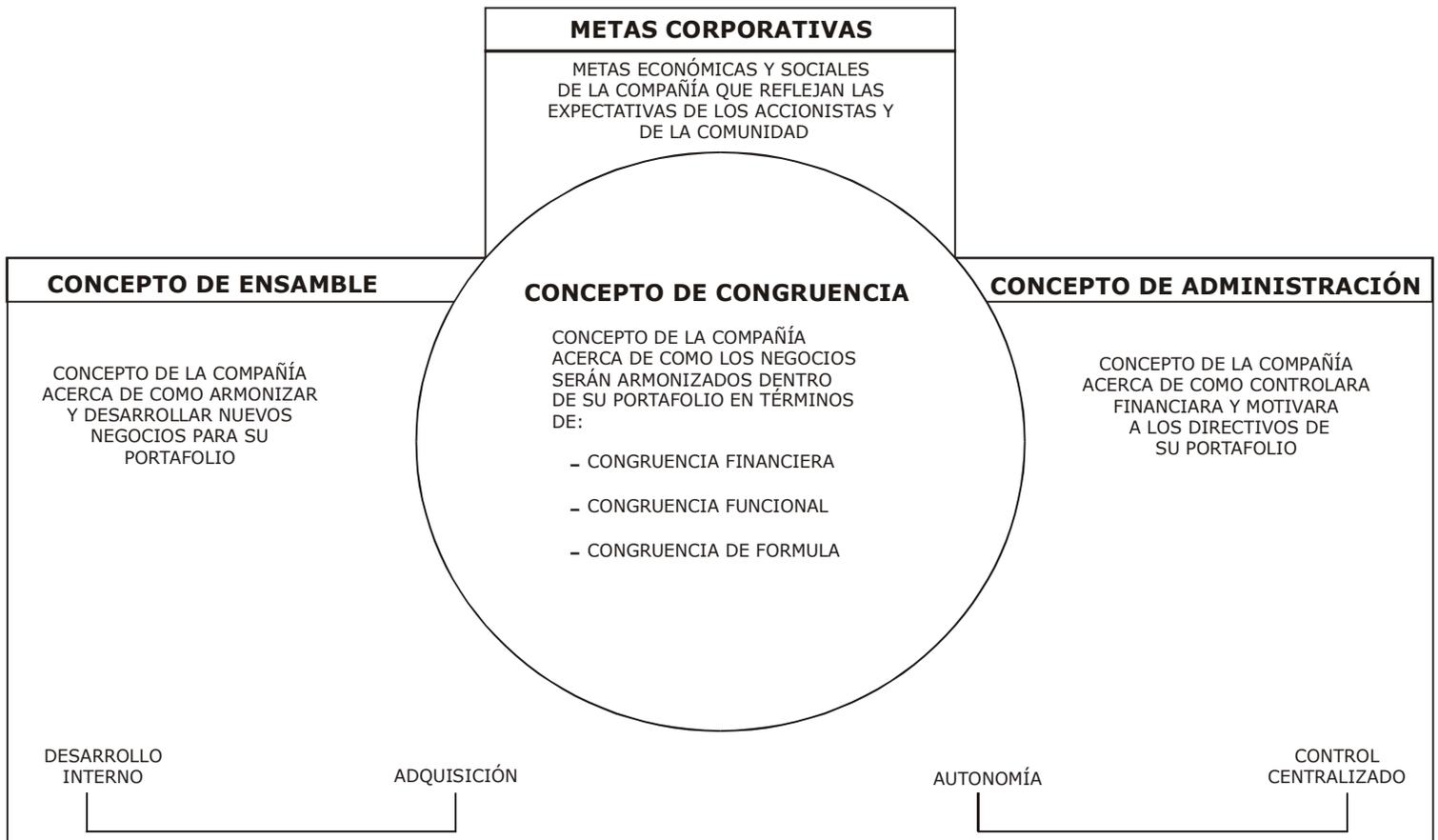
3. El tercer componente de la estrategia corporativa es el concepto de ensamble de la firma. Éste guía la manera cómo la compañía desea agregar nuevos negocios a su portafolio para conjugar/hacer consistentes los criterios del concepto de congruencia. Por ejemplo, el concepto de congruencia sería la base para decidir si la firma ingresa a nuevos sectores mediante el desarrollo interno de nuevos negocios o si busca en el exterior alianzas o se decide por las adquisiciones.

4. El cuarto componente de la estrategia corporativa es el concepto de seguimiento en la implementación de. Éste especifica cómo la firma controlará y motivará a sus directivos en cada unidad de negocios para lograr los beneficios explícitos en su concepto de congruencia y en su concepto de ensamble

El resultado de la estrategia corporativa de una firma depende de la congruencia/consistencia entre los cuatro componentes. En otras palabras: la firma puede tener un conjunto de metas claras de las cuales se derivan los objetivos de los accionistas, pero no habilita la firma para desarrollar el suficiente apalancamiento estratégico. O aún cuando la firma tenga un concepto realista de congruencia, éste puede no facilitar la creación de valor económico sin el concepto de ensamble que permita la firma agregar nuevos negocios a su portafolio. Finalmente, aún cuando sus otros tres componentes estén expresados en toda su profundidad y sean consistentes, la firma puede ser efectiva solo si su concepto de administración le permite los logros en ese sentido.

En otras palabras: la firma puede ser incapaz para hacer avanzar la mejor estrategia corporativa sin un adecuado concepto de administración que facilite a sus directivos las motivaciones que sean consistentes con su concepto de congruencia, con su concepto de ensamble y con sus metas corporativas

A continuación se ilustran en una gráfica los cuatro componentes de la estrategia corporativa.



CUATRO COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

META

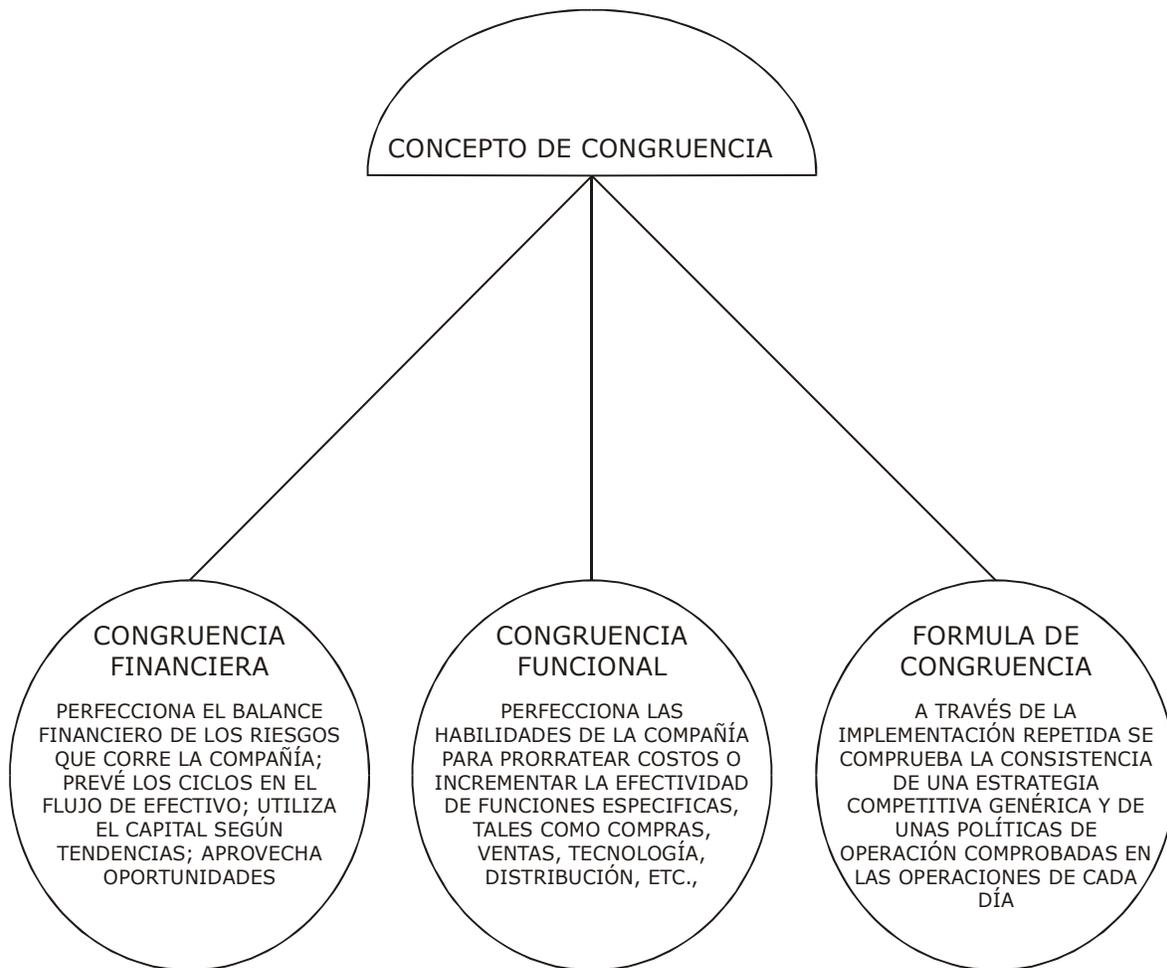
Ampliamente definida, expresa el fin básico de un negocio o de una firma. Las metas se enuncian como objetivos a largo plazo con indicadores de rentabilidad, crecimiento, participación de mercado; también se expresan por medio de propósitos más amplios de naturaleza política o social. Especificar y jerarquizar las metas son etapas importantes en la determinación de la estrategia corporativa y de la estrategia competitiva. Las estrategias son los medios y las metas son los fines que se persiguen.

CONGRUENCIA

Es un criterio para relacionar o enlazar unos con otros a los negocios dentro del portafolio de una compañía. Es uno de los cuatro componentes de la estrategia corporativa. La congruencia es la manera cómo y la extensión para que un negocio sea más valioso como parte del portafolio de una firma de lo que pudiera ser si se estableciera como una entidad aparte. Para describir las sinergias se utilizan tres categorías. Estas categorías son el resultado de integrar los negocios en un portafolio corporativo. El concepto de congruencia financiera trata de hacer el mejor uso de los recursos financieros de la firma. La congruencia funcional aprovecha la habilidad para capitalizar o compartir la destreza tecnológica y operativa. La fórmula de congruencia se refiere a la consistencia en la estrategia que clarifica y fortalece el enfoque de la compañía como un todo.

Básicamente el concepto de congruencia define en qué negocios estamos y cuáles no corresponden al portafolio de la firma y por qué. Una compañía define el concepto de congruencia como una estructura que detalla las acciones para construir el apalancamiento estratégico y crear el valor económico que piden sus metas.

Algunos estrategas se molestan ante el concepto de congruencia., Sienten que una firma rentable se forma mediante el reconocimiento de los negocios en los cuáles están y en el aprovechamiento de las oportunidades potenciales y que en consecuencia habría que desarrollar estos negocios u oportunidades. Otros estrategas piensan que la determinación del concepto de congruencia es la tarea más importante del estratega corporativo. Explican que armonizar los negocios para lograr ventajas a partir de tres formas de congruencia es la base más sólida del apalancamiento estratégico. Además explican que el apalancamiento estratégico se refuerza al máximo si la compañía determina su concepto de administración para soportar su concepto de congruencia y su concepto de ensamble, lo cual permite el crecimiento. Los teóricos que aceptan la importancia del concepto de congruencia afirman que el apalancamiento estratégico que se logra con la interrelación de los negocios es una fortaleza que puede lograrse con diversificación



LOS TRES COMPONENTES DE LA CONGRUENCIA

CONCEPTO DE ENSAMBLE

Es una definición del enfoque de una compañía para agregar nuevos negocios a su portafolio. Es uno de los cuatro componentes de la estrategia corporativa. Los estrategias corporativos mantienen la consistencia con los otros tres elementos: Las metas de la compañía, su concepto de congruencia y su concepto de administración.

El concepto de ensamble determina si la compañía desarrollará internamente nuevos negocios o si los buscará en el exterior. Dependiendo del resultado de esta decisión, una firma puede emprender la aventura de abrir una nueva filial o desarrollar un nuevo producto o establecer un grupo de análisis/investigación para asociarse con otros. Si la compañía elige depender del desarrollo interno, entonces estimulará a sus directivos para crear y desarrollar nuevos productos y para explorar nuevos negocios. Este mensaje se refuerza con el concepto de administración de la firma.

Si el portafolio de la compañía consiste en el desarrollo predominante por medio de la adquisición, entonces el concepto de ensamble necesita especificar los tipos de candidatos a adquirir y el enfoque de la compañía para el análisis de adquisiciones. Por ejemplo: las firmas que se orientan por la fórmula de congruencia para el apalancamiento estratégico estarán limitadas por la habilidad de sus directivos para manejar un grupo amplio de compañías y deben considerar solamente como candidatos a adquirir a empresas que representen solamente un potencial equivalente al 10% de la compañía. Otras firmas, especialmente aquellas que tienen como base la congruencia financiera para el apalancamiento estratégico no deberán interesarse en un negocio que represente más del 5% del portafolio de la compañía. La firma que tiene como base las adquisiciones para entrar a nuevos negocios necesita desarrollar habilidades en los tipos de negocios que desea adquirir. Por ejemplo, una firma que decida adquirir negocios cuyos fundadores los hayan desarrollado con una imagen de alta calidad, deberán desarrollar ese sentido de orgullo con el fin de aprovechar/mejorar la reputación ya establecida y poder competir con los productores de alta calidad.

CONCEPTO DE SEGUIMIENTO

Es una definición de los criterios para organizar y controlar los negocios del portafolio de una compañía. Es uno de los cuatro componentes de la estrategia corporativa. En la determinación del concepto de seguimiento, los estrategas corporativos toman en cuenta las metas de la compañía, el concepto de ensamble de la misma y específicamente el concepto de congruencia.

El concepto de seguimiento incluye las siguientes dimensiones importantes:

- Estructura organizacional
- Jerarquía organizacional
- Evaluación del desempeño
- Sistema de gerencia
- Sistema de incentivos
- Integración de los sistemas
- Proceso de planeación estratégica
- Jerarquía de planeación o grupo de planeación

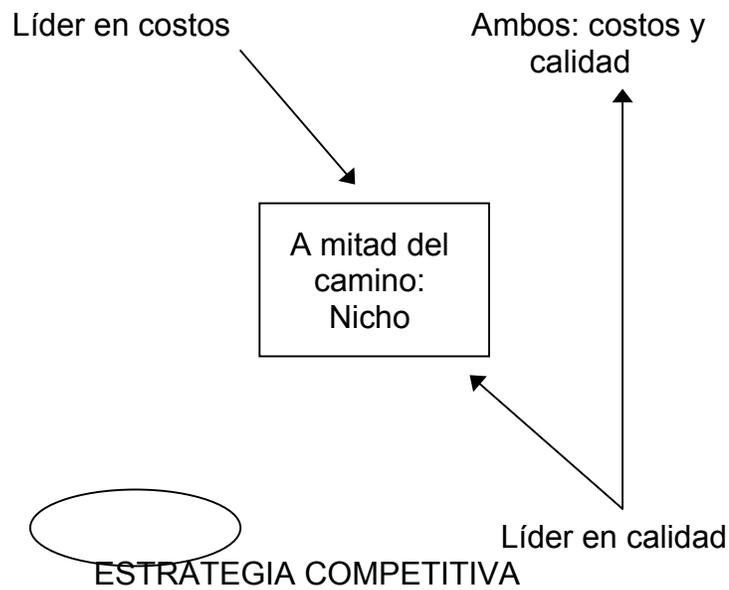
El concepto de seguimiento define las interrelaciones entre la firma y sus negocios, así como la interrelación de los negocios entre sí. El concepto de seguimiento determina las funciones que los directivos deben desempeñar al hacer avanzar las estrategias de la compañía y los criterios para que los directivos desempeñen tales tareas. El concepto de congruencia de la firma es el principal determinante de su concepto de administración. Por ejemplo, la autonomía dada a directivos y los controles centralizados en el nivel corporativo reflejan la forma en que se espera que los negocios sean congruentes entre sí dentro del portafolio de la compañía. El concepto de administración también incluye el enfoque de la firma para identificar los negocios que no encajan bien en la congruencia dentro del portafolio y su enfoque que justifica la actual existencia de los negocios.

Algunos estrategas se molestan al incluir “cómo dar seguimiento a las acciones de la compañía” como parte de su estrategia corporativa. Otros estrategas creen que, en una compañía diversificada, la clave determinante de la conducta de una unidad de negocios es “cómo esos negocios se organizan, financian y son evaluados”. Además añaden que una estrategia corporativa no puede existir sin un concepto de seguimiento diseñado de tal manera que la estrategia y la estructura sean congruentes/consistentes entre sí. Estos directivos agregan, como último soporte de sus argumentos, que una de las bases del éxito es el ajustado encadenamiento entre los sucesos esperados de cualquier estrategia genérica y las decisiones operativas de cada día con la administración de los negocios

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las estrategias genéricas son un enfoque para dirigir una firma e identificar una ventaja competitiva sostenible y lograr mejores retornos sobre la inversión. Las estrategias genéricas, representadas en una matriz tienen dos dimensiones: segmento de mercado y la ventaja competitiva. La matriz se representa a continuación:

		SEGMENTO DE MERCADO	
		Amplio	Restringido
VENTAJA COMPETITIVA	Costo bajo	1. Liderazgo en costo: una estrategia dirigida a convertir a la firma en el producto del costo más bajo	3. Foco: Una estrategia posicionada en un segmento de clientes exclusivos
	Exclusividad	2. Diferenciación: una estrategia dirigida a ofrecer un producto exclusivo, con características o atributos únicos	



Es un enfoque de negocios para competir dentro de una industria. Consiste en las siguientes definiciones:

1. Metas del negocio en términos de los retornos requeridos, de acuerdo con el crecimiento real y con una participación de mercado.
2. Definición de cómo se conducirá el negocio en la contienda competitiva y cómo quedará **posicionado**
3. Definición de una serie de políticas operativas para guiar a las áreas funcionales del negocio Para ilustrarla, la estrategia competitiva puede representarse como una rueda teniendo en el centro las metas del negocio y sus políticas operativas:



PRIMERA CONCLUSIÓN

El desempeño del administrador como estratega consiste en una actividad en la que entra en juego el pensamiento como un acto u operación de la mente

SITUARSE
EN LA VÍA DEL PENSAMIENTO

EL ACTO DE PENSAR
NO ES SUSCEPTIBLE DE DEMOSTRACIÓN
SÓLO PUEDE SER MOSTRADO O DES -CUBIERTO

EL PENSAMIENTO DEL
ESTRATEGA – ADMINISTRADOR ,
PARA SER CLASIFICADO,
DEBE ACOMPAÑARSE DE OTRAS
ACTIVIDADES CONCERNIENTES
AL INTERÉS DEL ESTRATEGA

DIEZ PERSPECTIVAS DEL PENSAMIENTO

EL ACTO DE SITUARSE
EN LA VÍA DEL PENSAMIENTO
EN LA EVOLUCIÓN DE LAS
ESTRATEGIAS

1. DISEÑO O EL PROCESO DE CONCEBIR LOS ELEMENTOS DEL MODELO DE LA ESTRATEGIA
2. PLANEACIÓN COMO PROCESO FORMAL A TODOS LOS NIVELES
3. POSICIONAMIENTO COMO EL PROCESO DE ANÁLISIS DE CADA ELEMENTO DE LA ESTRATEGIA
4. EMPRENDEDORA COMO UN ACTO VISIONARIO
5. LA PERSPECTIVA COGNOSCITIVA COMO UN PROCESO MENTAL
6. PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE COMO LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMO UN PROCESO EMERGENTE
7. PODER COMO PROCESO DE NEGOCIACIÓN
8. CULTURA COMO PROCESO COLECTIVO, DE EQUIPO
9. AMBIENTE COMO PROCESO REACTIVO
10. CONFIGURACIÓN COMO PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje
en el Sistema Modular
Salvador Andrade Romo

PERSPECTIVA DEL DISEÑO ELEMENTO IMPORTANTE: LA CONCEPCIÓN

POSTULADOS

1. La Estrategia debe ser un proceso deliberado de pensamiento : La acción debe seguir al razonamiento. Las estrategias útiles se derivan de un fuerte y controlado proceso de pensamiento
2. La responsabilidad por tal rigorismo consciente debe recaer en el director general como la persona que encarna al estratega
3. El modelo para la formulación de la estrategia debe ser sencillo y con una fuerte carga de apertura y franqueza
4. Las estrategias solo puede ser de una clase: Las mejores como resultado de un diseño individualizado
5. El diseño se completa cuando las estrategias se formulan como una perspectiva que comienza en el modelo y continúa en la implementación. Se trata de una orientación incremental
6. Las estrategias deben explicitarse con precisión; es decir en forma simple y contundente
7. Solo si las estrategias se formulan con precisión pueden ser implementadas

DESVENTAJAS

DE LA PERSPECTIVA DE DISEÑO

1. LA ESTRUCTURA SIGUE A LA ESTRATEGIA
2. LA FUERTE EXPLICITACIÓN DE LA ESTRATEGIA, LA TORNA INFLEXIBLE
3. LA SEPARACIÓN ENTRE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DESCONECTA AL PENSAMIENTO DE LA ESFERA DE LA ACCIÓN
4. UN SOLA PERSONA (EL JEFE COMO DIRECTOR GENERAL) MANEJA Y DISTRIBUYE TODA LA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA
5. SE SUPONE QUE EL DIRECTOR POSEE UN CONOCIMIENTO PROFUNDO Y DETALLADO DE LA SITUACIÓN.
6. EL CONOCIMIENTO RELEVANTE, EXTRAÍDO DE LA SITUACIÓN EN ESTUDIO, DEBE FORMULARSE CON CLARIDAD ANTES DE QUE LA ESTRATEGIA SE IMPLEMENTE; EN OTRAS PALABRAS, LA SITUACIÓN DEBE TENER LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTABILIDAD Y PREDICTIBILIDAD
7. LA ORGANIZACIÓN QUE ADOPTA ESTA PERSPECTIVA DEBE PREPARARSE PARA CONTENDER CON UN ESTRATEGIA CENTRALIZADA

PERSPECTIVA DE LA PLANEACIÓN
ELEMENTO IMPORTANTE:
ORDEN EN LA PLANEACIÓN A TODOS LOS NIVELES

LA PERSPECTIVA DE PLANEACIÓN HACE SUYOS TODOS LOS POSTULADOS DE LA ESCUELA DE DISEÑO Y AGREGA EL DEL ORDEN BAJO EL SUPUESTO DE QUE ES POSIBLE INSTITUCIONALIZAR LA HABILIDAD DE LOS EXPERTOS Y LA INNOVACIÓN. ESTA CARACTERÍSTICA LA HACE MUY DIFERENTE

PERSPECTIVA DE LA PLANEACIÓN

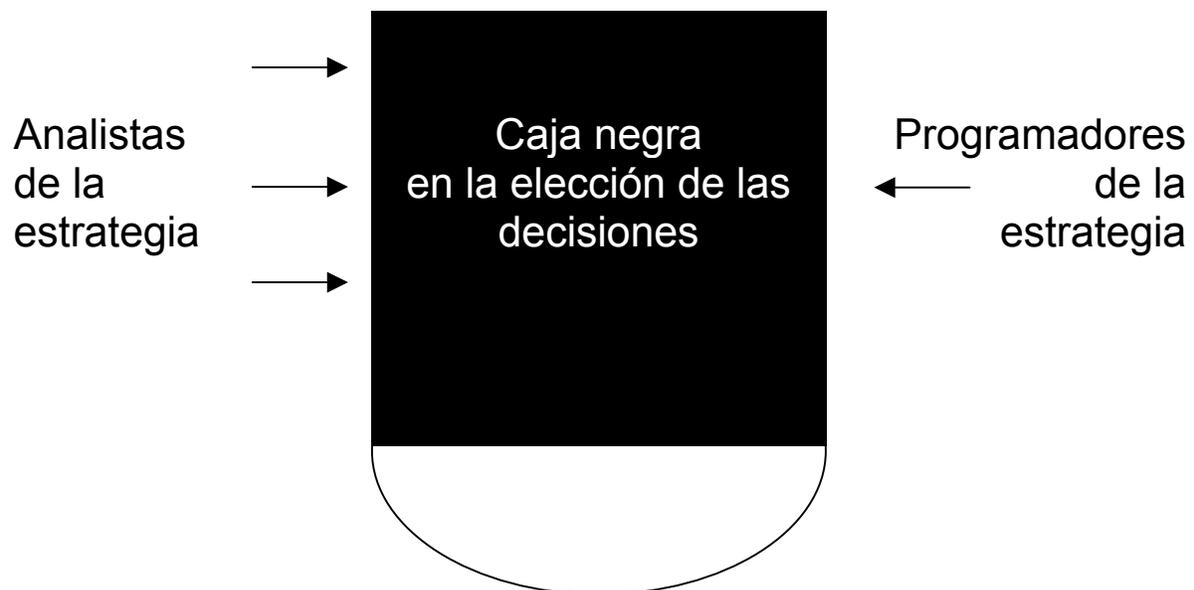
POSTULADOS

1. LAS ESTRATEGIAS SON EL RESULTADO DE UN PROCESO ORDENADO, CONSCIENTE DENTRO DE LA PLANEACIÓN FORMAL.
2. LA PLANEACIÓN FORMAL SE INTEGRA MEDIANTE ETAPAS ESPECÍFICAS, CADA ETAPA SE DEFINE MEDIANTE LISTAS DE CONTROL Y SE REALIZA UTILIZANDO TÉCNICAS ESPECÍFICAS
3. LA CONCEPCIÓN DE TODO EL PROCESO ES DE LA RESPONSABILIDAD DE DIRECTOR GENERAL; PERO LA RESPONSABILIDAD DE SU EJECUCIÓN DESCANSA EN LA JERARQUÍA DE PLANEACIÓN, CONJUNTO DE PERSONAS QUE DEBE PONER EN PRÁCTICA A LA ESTRATEGIA
4. LAS ESTRATEGIAS SON EL RESULTADO DE UN PROCESO INTENSO, CON EL CUAL SE LOGRA HACER EXPLÍCITAS AQUELLAS ACCIONES QUE DE SER IMPLEMENTADAS CON EL MAYOR CUIDADO, HARÁN POSIBLE EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, MEDIANTE PRESUPUESTOS, PROGRAMAS Y VARIAS CLASES DE PLANES OPERATIVOS

LOS SIETE PECADOS DE LA PERSPECTIVA DE PLANEACIÓN

1. EL STAFF CENTRALIZA (SE APODERA DEL PROCESO). Esta situación se produce en parte porque el Director General crea nuevos componentes staff para desempeñar la nueva función y en parte porque el staff se enfrenta al vacío generado por la indiferencia de los gerentes de la línea media
2. EL STAFF DICTA LAS REGLAS Y PROCEDIMIENTOS. La metodología e tan elaborada hace a un lado la innovación de los planeadores. El pensamiento estratégico queda reducido a los procedimientos de planeación
3. LOS SISTEMAS DE PLANEACIÓN IMPIDEN EL LOGRO DE LOS RESULTADOS. La principal falla en el diseño consiste en que los procedimientos hacen a un lado o disminuyen la participación de los ejecutivos, cuyas funciones, al final, harán posible la implementación de la estrategia
4. LA PLANEACIÓN SE CENTRA MÁS EN EL JUEGO EXCITANTE DE LAS SITUACIONES EMERGENTES, DE LAS ADQUISICIONES Y DE LAS DESINVERSIONES, DESCUIDANDO EL ENFOQUE DEL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS. El problema surge por las condiciones ambientales y por una utilización equivocada de los instrumentos de planeación
5. LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN NO IDENTIFICAN LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS MAS REALISTAS. Los planeadores se contentan con la estrategia que más satisface sus preferencias y no realizan esfuerzos para investigar o analizar anticipadamente las consecuencias de sus decisiones
6. LA PLANEACIÓN DESCUIDA LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES Y DE LA CULTURA DE LA COMUNIDAD. El proceso se enfoca rígidamente a las demandas del ambiente externo
7. CADA PRONÓSTICO SE CONVIERTE EN UNA BASE INAPROPIADA PARA PLANEAR DENTRO DE UN AMBIENTE DE REESTRUCTURACIÓN Y DE INCERTIDUMBRE CRECIENTES.

LOS PLANEADORES Y LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA PLANEACIÓN



Monitor
con los indicadores que cambian
la rigurosidad de la planeación con
las leyes de transformación propias de la realidad

PERSPECTIVA DEL POSICIONAMIENTO

1. LAS ESTRATEGIAS, CONCEBIDAS EN UN PLANO MUY GENERAL DE PENSAMIENTO, SON DE CARÁCTER GENÉRICO E IDENTIFICAN EL “ESPACIO DE MERCADO” EN EL CUAL SE COLOCA UNA EMPRESA, O BIEN UNA UNIDAD DE NEGOCIOS
2. EL CONTEXTO O “ESPACIO DE MERCADO” ES DE NATURALEZA ECONÓMICA Y COMPETITIVA
3. EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ES TAN SOLO UNA PARTE DE ESTE “POSICIONAMIENTO”. SE LOGRA MEDIANTE UN ESFUERZO DE ANÁLISIS
4. LOS ANALISTAS SON LA PIEZA CLAVE DEL PROCESO (NO EL PROCESO EN SÍ) PROPORCIONAN LOS RESULTADOS DE SUS ANÁLISIS A LOS GERENTES QUE FORMALMENTE CONTROLAN LAS DECISIONES
5. UNA VEZ CONCEBIDAS LAS ESTRATEGIAS DENTRO DE ESTE PROCESO, SE ARTICULAN E IMPLEMENTAN.
6. LA ESTRUCTURA DEL MERCADO ES LA FUERZA GUIADORA QUE:
 - INSPIRA LA FORMULACIÓN DELIBERADA DE LAS ESTRATEGIAS Y

- GUÍA LA FORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA QUE ADOPTA LA ORGANIZACIÓN

ETAPAS DE LA PERSPECTIVA DE POSICIONAMIENTO

LOS ESCRITOS MILITARES

- Sun Tzu (400 antes de Cristo) El Arte de la Guerra (Los chinos de hoy dicen “El mercado es el campo de batalla”)
- Carl von Clausewitz (1780 – 1831) On War. En este libro estableció una serie de principios flexibles para guiar la concepción de la guerra “Para alcanzar la victoria es necesario contar con una organización y con una cadena de mando en la cual las órdenes se ejecutan sin discusión: Sin embargo, esta organización no debe quitar la iniciativa a los miembros del escuadrón
- Harry Sommers (1981) On Strategy: The Vietnam War in Context. Aboga por estrategias deliberadas, la autoridad centralizada y la necesidad de lograr que la estrategia sea simple y proactiva en el campo de batalla por medio de “las fuerzas de tarea”

LOS IMPERATIVOS DE LA CONSULTORÍA (Matrices)

LOS POSTULADOS EMPÍRICOS

DESVENTAJAS

1. El enfoque es reduccionista: se orienta a lo económico y en especial a lo cuantificable como opuesto a lo social y a lo político.
2. Concede excesiva importancia a la participación de mercado y reduce la estrategia al manejo de los costos
3. Esta escuela sobrevalora lo económico frente a lo político
4. Reduce la visión de los estrategas y los desorienta obligándolos a analizar la participación de mercado como la fuerza guiadora de los negocios
5. Disminuye la creatividad

LA PERSPECTIVA EMPRENDEDORA

1. SE CARACTERIZA POR LA BÚSQUEDA CONSTANTE DE NUEVAS OPORTUNIDADES Peter Drucker escribió: El enfoque emprendedor requiere que los estrategas dirijan sus esfuerzos más hacia las oportunidades que a la lucha para resolver problemas “ (1970: 10) (El emprendedor en los negocios empresariales)
2. EN LA ORGANIZACIÓN EMPRENDEDORA, EL PODER SE CENTRALIZA EN LAS MANOS DEL DIRECTOR GENERAL
3. LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN LA MODALIDAD EMPRENDEDORA SE CARACTERIZA POR DRAMÁTICOS SALTOS HACIA DELANTE (ejemplo: China) PARA LUCHAR CONTRA LA INCERTIDUMBRE
4. LA META FUNDAMENTAL DE LA ORGANIZACIÓN EMPRENDEDORA ES EL CRECIMIENTO

LA VISIÓN EMPRENDEDORA

1. LA ESTRATEGIA EXISTE EN LA MENTE DEL LÍDER COMO PERSPECTIVA, CON UN FUERTE SENTIDO DE LARGO PLAZO Y DE ORGANIZACIÓN DEL FUTURO
2. EL PROCESO DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ES EN EL MEJOR DE LOS CASOS SEMIINCONSCIENTE, FORMULADO A PARTIR DE LA EXPERIENCIA E INTUICIÓN DEL LÍDER. A MEDIDA QUE EL DIRIGENTE CONCIBE LA ESTRATEGIA Y EN EL GRADO EN QUE LA ADOPTA LA VA INTERNALIZANDO EN EL MISMO Y EN SU EQUIPO
3. EL LÍDER PROMUEVE SU PROPIA VISIÓN, HASTA EN FORMA OBSESIONANTE,. MANTIENE UN CERRADO CONTROL PERSONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN CON EL FIN DE SER CAPAZ DE REFORMULAR ASPECTOS ESPECÍFICOS, EN CASO DE NECESIDAD.
4. EN CONSECUENCIA LA VISIÓN ESTRATÉGICA ES FLEXIBLE, MALEABLE Y EN ESTA FORMA LA ESTRATEGIA EMPRENDEDORA TIENDE A SER DELIBERADA Y EMERGENTE: DELIBERADA EN CUANTO A LA VISIÓN TOTAL Y EMERGENCIA EN CUANTO A CÓMO SE VAN PRESENTANDO LOS DETALLES DE LA VISIÓN
5. LA ORGANIZACIÓN ES FLEXIBLE, TANTO QUE UNA ESTRUCTURA SIMPLE SE RESPONSABILIZA DE LAS DIRECTRICES DE LÍDER
6. LA ESTRATEGIA EMPRENDEDORA TIENDE A CONFIGURARSE COMO UN NICHOS, CON UNO O VARIOS LUGARES EN LA POSICIÓN DEL MERCADO PROTEGIDA CONTRA LAS FUERZAS DE LOS COMPETIDORES

LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO

Esta perspectiva concede la mayor importancia al proceso de comprender en el más amplio sentido, incluyendo la percepción, el acto de llegar a conclusiones y la concepción de la estrategia. Sus postulados son los siguientes:

La formulación de la estrategia es un proceso conocido que se desarrolla en la mente de los estrategas

Las estrategias emergen como perspectivas: en forma de conceptos, mapas, esquemas y modelos lógicos

Los modelos lógicos demuestran la forma en que las personas analizan los elementos del ambiente externo a la firma

Esta comprensión de los elementos del ambiente externo se alcanzan después de realizar numerosos esquemas.

Los elementos adquieren significado en los esquemas o diagramas conceptuales.

Otras veces, la comprensión anterior es una mera interpretación del mundo tal como existe, pero expresado solo en los términos en que es percibido por los estrategas

El mundo "visto" por los estrategas es susceptible de ser modelado, estructurado y construido en modelos lógicos

PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE

POSTULADOS

LA REFLEXIÓN ACERCA DE LA NATURALEZA COMPLEJA E IMPREDECIBLE DEL AMBIENTE EXTERNO ES EL FUNDAMENTO DE LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO NECESARIO PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA

LA DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO DEBILITA EL CONTROL DELIBERADO

LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA ADOPTA LA FORMA DE UN PROCESO DE APRENDIZAJE EN EL TIEMPO, EN CUYO LÍMITE ES IMPOSIBLE DISTINGUIR A LA CONCEPCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN.

SI EL DIRECTOR GENERAL SE ENTREGA AL APRENDIZAJE AL GRADO DE CONVERTIRSE EN EL PRINCIPAL CONOCEDOR,, ENTONCES LA ORGANIZACIÓN SE CONVIERTE EN UN SISTEMA COLECTIVO QUE APRENDE. EN ESTE CONJUNTO FLORECE LA MAYORÍA DE LOS ESTRATEGAS EN UN GRAN NÚMERO DE ORGANIZACIONES.

EL APRENDIZAJE SE DA EN FORMA EMERGENTE: LA MATERIA PRIMA DEL APRENDER ES LA SITUACIÓN DEL MUNDO REAL. LO ANTERIOR ESTIMULA EL PENSAMIENTO RETROSPECTIVO, A TAL GRADO QUE PUEDE CONFERIR SIGNIFICADO A LAS ACCIONES QUE SE DECIDAN.

EL PAPEL DEL DIRECTOR GENERAL, EN LUGAR DE PRECONCEBIR LAS ESTRATEGIAS DELIBERADAS, SE ENFOCA A MODULAR LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE, EN LOS CUALES SE MANIFIESTAN LOS NUEVOS ESTRATEGAS

DE ACUERDO CON TODO LO ANTERIOR, LAS ESTRATEGIAS APARECEN COMO PATRONES DEL PASADO Y COMO PLANES PARA EL FUTURO Y, EN ÚLTIMA INSTANCIA, COMO PERSPECTIVAS GUIADORAS DE LA CONDUCTA

LA ADECUACIÓN DEL PENSAMIENTO

CON LA REALIDAD, ES IMPERFECTA

LA REALIDAD TIENE SUS LEYES....

EL PENSAMIENTO SIGUE LO QUE LE GUSTA....