



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

00521
115



FACULTAD DE QUIMICA

"INTERRELACION DE PLANEACION ESTRATEGICA E INNOVACION ADMINISTRATIVA EN EMPRESAS QUIMICAS"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO QUIMICO
P R E S E N T A :
CESAR AUGUSTO PEÑA MARTINEZ



MEXICO, D. F.



EXAMENES PROFESIONALES
FACULTAD DE QUIMICA

2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado:

Presidente Prof. JOSE FRANCISCO GUERRA RECASENS

Vocal Prof. CARLOS GALDEANO BIENZOBAS

Secretario Prof. EDUARDO FLORES PALOMINO

1er. Suplente Prof. ANDONI GARRITZ CRUZ

2º. Suplente Prof. YOLANDA CASTILLO VALLEJO

CD. UNIVERSITARIA,
AV. UNIVERSIDAD 3000 COL. COPILCO
UNIVERSIDAD 04510

Asesor

JOSÉ FRANCISCO GUERRA RECASENS

Sustentante

CÉSAR AUGUSTO PEÑA MARTÍNEZ

AGRADECIMIENTOS

A mis padres y hermana:

Prof. Arnulfo Peña Galicia

Profa. María del Carmen Martínez Méndez

Cinthia Adriana Peña Martínez

Por darme el apoyo incondicional en todo momento, por guiarme por el camino correcto, por su paciencia y confianza.

A la memoria de mi tía:

I.Q. Teresa Martínez Méndez

A mi familia.

Al M. en I. José Francisco Guerra Recasens

Por la disposición que tuvo hacia mí para que juntos concluyéramos este trabajo. Por su dedicación y todas sus enseñanzas.

A los Profesores:

Prof. León Coronado, Graciela Guadalupe Díaz y a Rolando Bernal.

Por su gran e incondicional ayuda durante la realización de este trabajo.

Gracias por compartir sus conocimientos conmigo

Un agradecimiento muy especial a: Emilia Hernández Aguilar

Por su gran apoyo en todo momento, por su infinita confianza y paciencia. Por estar siempre conmigo en esos momentos tan difíciles. Y te doy las gracias por tu infinito cariño y amor que me bríndas.

ÍNDICE

Lista de figuras	2
Introducción	3
Capítulo 1: Planeación Estratégica	4
Capítulo 2: Modelo de Planeación estratégica.....	7
2.1 Definiciones estratégicas.....	9
2.2 Preguntas estratégicas básicas.....	12
Capítulo 3: Proceso de Planeación estratégica	13
Capítulo 4: El Ambiente Interno	17
4.1 Recursos, Capacidades y Aptitudes centrales.....	19
4.2 Ventaja competitiva sostenible.....	24
4.3 Cadena de valor.....	25
4.4 Subcontratación.....	26
Capítulo 5: El Ambiente Externo.....	27
5.1 Ambientes General, Industrial y Competitivo.....	28
5.2 Segmentos del Ambientes General.....	31
5.3 Competidores Potenciales.....	35
5.4 Grupos estratégicos.....	38
Capítulo 6: Innovación Administrativa.....	40
6.1 El Cambio. Una ruta importante para la Innovación.....	42
Capítulo 7: Proceso de Innovación Administrativa.....	48
Capítulo 8: Interrelación entre Planeación Estratégica e Innovación Administrativa.....	60
Conclusiones.....	67
Glosario.....	68
Bibliografía.....	71

LISTA DE FIGURAS

<i>Número</i>	<i>Página</i>
1. Modelo de planeación estratégica	9
2. Estrategia	13
3. Incertidumbre, Complejidad y Conflictos	19
4. Capacidades	23
5. Reducción de Ventaja competitiva	24
6. Ambiente externo	28
7. Cinco fuerzas de la competencia	35
8. El Ciclo del Cambio	44
9. Fase 1 y Fase 2 del Ciclo del cambio	45
10. Fase 3 del Ciclo del cambio	46

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en conocer por anticipado a que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de los malos acontecimientos; o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizarse y disfrutarlas por adelantado.

Puede decirse que la idea de planear responde a esta lógica inquietud de la humanidad por conocer su futuro, aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia. Lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho; se trata, por tanto, de planear el futuro en vez de padecerlo.

De igual forma las organizaciones tienen la inquietud de conocer su futuro y para ello utilizan una herramienta llamada Planeación Estratégica.

La planeación estratégica consiste en definir políticas y los procesos requeridos para cumplir con los objetivos que conducirán hacia las metas de la organización. Esta útil herramienta tiene mucha relación con el aspecto económico y financiero de las empresas.

Por otra parte, la Innovación Administrativa está muy relacionada con las personas que componen una organización. La innovación administrativa ocurre en el sistema social de la misma y comprende innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las empresas.

En esta tesis se busca encontrar la interrelación entre ambos temas para que posteriormente en su aplicación conjunta, podamos obtener un análisis más completo y con mejores resultados hacia las empresas.

Cada tema se presentará de forma independiente hasta llegar a la interrelación que es la parte final del trabajo.

Capítulo 1

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es la respuesta lógica a la necesidad de conocer el futuro incierto de las organizaciones, principalmente de aquellas que sobreviven como consecuencia de las condiciones que le plantean a la sociedad mexicana.

Esta útil herramienta tiene un gran impulso en nuestro país, sin embargo, éste concepto fue evolucionando en una estrecha relación con el aspecto económico y financiero de las empresas, en la medida que crecieron se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambia vertiginosamente.

Actualmente las empresas mexicanas se enfrentan a entornos cambiantes, riesgosos e inciertos. La apertura comercial y la globalización han expuesto a la economía nacional a factores externos no controlables. Los precios internacionales del petróleo para una economía como la nuestra, cuyos ingresos fiscales están fuertemente representados por el volumen de las exportaciones petroleras, son definitivamente importantes.

Por otra parte, las actitudes y los valores de la sociedad, la cultura misma, los perfiles demográficos y los estilos de vida, las motivaciones y otros muchos factores, determinan la silueta de los mercados y por lo tanto a las empresas. Y es precisamente en este sentido en el que la planeación estratégica adquiere importancia radical, puesto que ella le propone a las empresas la capacidad para identificar, evaluar y determinar las oportunidades y las amenazas que el entorno les plantea.

Desde el inicio de sus actividades, cualquier organización y con base en la información de mercado disponible, define las metas que se tratan de alcanzar a través del esfuerzo de personas usando racionalmente recursos técnicos, materiales y financieros.

La planeación implica anticiparnos a lo que puede suceder y a lo que debemos hacer, es un proceso que debe ser el inicio de cualquier actividad que se desee realizar; para esto es necesario analizar la información de las actividades con la que contamos por adelantado que nos permite tener una idea más clara sobre qué actividades realizar, el orden de las mismas y los posibles cambios que pudieran surgir y las afectarían.

La planeación a largo plazo también es conocida como planeación estratégica y, algunos resultados esperados de la misma como parte del proceso de administrar organizaciones, son: ofrecer información a los involucrados sobre el concepto del negocio (visión, misión, filosofía), sus metas y objetivos, su estrategia corporativa (dirección futura hacia la que deben ir los productos y los mercados) y la formalización de planes operativos (a corto plazo) congruentes con el futuro deseado. Todo esto, es información que debe servir a la alta gerencia en la orientación del futuro que se desea tener como empresa.

Sin embargo, es erróneo pensar que todo el avance ha quedado establecido en el diseño de los escenarios, y que la planeación estratégica está limitada a un mero planteamiento del futuro esperado. Por el contrario, sus alcances van mucho más lejos; el objetivo no sólo es planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. Por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación nos acerque paulatinamente al destino deseado.

La planeación es en esencia un ejercicio muy particular de cada organización y, al estar concebida por seres humanos, sintetiza su visión y percepción de la realidad presente y del futuro. No hay recetas universales que sirvan a toda empresa en todo momento, sino que cada una debe desarrollar su propia manera de planear mediante un inevitable proceso de aprendizaje que confronte periódicamente aquello que se previó con lo que se consiguió.

Para poder llevarse acabo la planeación es necesario el trabajo en equipo, lo cual implica un compromiso de todos los participantes y hace necesario en ellos un alto grado de madurez y experiencia, puesto que involucre un proceso constante de revisión de objetivos, evaluación de resultados y asignación de responsabilidades.

Esto hace necesario comprender que la planeación requiere del esfuerzo conjunto. El asignar objetivos por individuo o grupos de ellos no quiere decir que se deslinden responsabilidades, para que cada uno se sienta relevado del esfuerzo común a cambio de sólo cuidar el interés personal. Por el contrario, debe de permanecer un enfoque solidario; mantener un sentido de responsabilidad colectiva y comprender que se divide para ordenar un proceso de transformación, no para evadir compromisos con el resto del equipo.

Capítulo 2

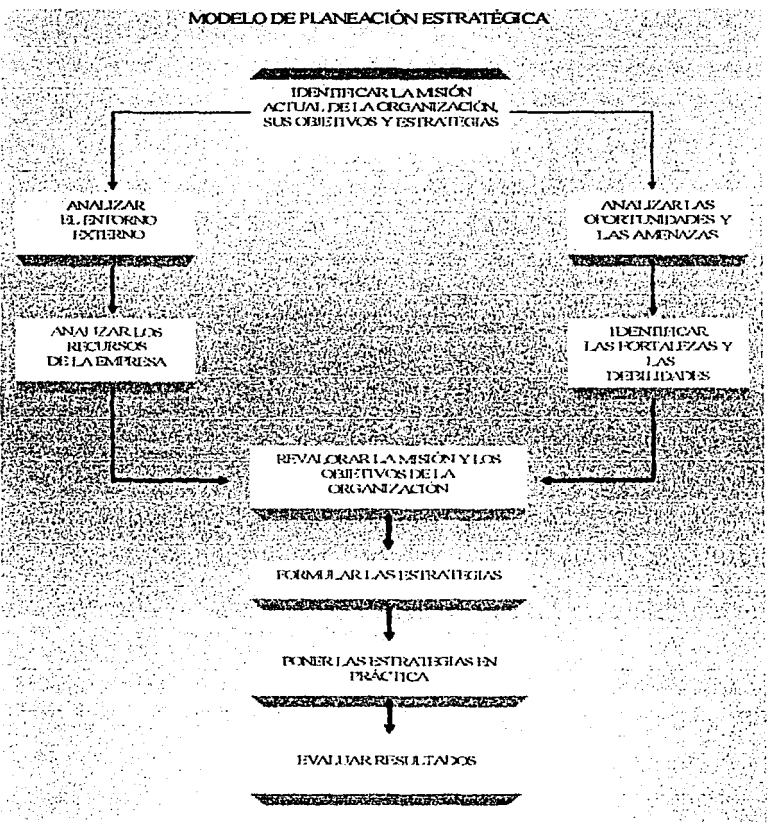
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este modelo toma anticipadamente las decisiones para cambios profundos en la entidad; además, es un esfuerzo sistemático formal que desarrollan las empresas para poder establecer sus propios propósitos básicos, que a través de planes detallados, permiten establecer objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de sus propósitos básicos.

Sin embargo, es importante mencionar que la planeación estratégica no es una herramienta que sea capaz de solucionar de igual forma los problemas de las empresas. No obstante, hay consideraciones que son precisas de hacer. Una de ellas y tal vez la más importante, es que la planeación estratégica necesita liderazgo para poder concebirse e implantarse. Requiere también de recursos financieros para establecerse y tomar en cuenta que la planeación estratégica no es una medida de desesperación lo cual quiere decir que no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular. Además, tampoco elimina los riesgos, solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible y al mismo tiempo reduce la incertidumbre pero sin eliminarla.

En el modelo de planeación estratégica se identifican los elementos básicos del proceso y la relación que existe entre cada uno de ellos.

Los pasos específicos para formular una estrategia pueden variar. El proceso puede fundamentarse conceptualmente en los elementos básicos que se muestran en la figura 2.1.



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Figura 2.1: Modelo de planeación estratégica

2.1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

- VISION

Una *visión* expresa la forma en cómo queremos ver a la empresa dentro de un período, expresa algo que no existe, es el futuro deseado de la organización. Este concepto es muy importante porque supone la inspiración necesaria para visualizar aquello que queremos llegar a ser en este momento.

Una visión no expresa los propósitos de la empresa, sino una imagen deseada, es decir, la apariencia que queremos que la empresa tenga dentro del largo plazo.

- MISIÓN

En una *misión* destaca la identidad organizacional de la empresa como son sus creencias, sus valores, sus productos definidos en forma de beneficios, señalando la relación que existe entre <empresa-producto-mercado>. La declaración de la misión en una empresa es muy importante ya que señala su razón de ser y además propicia que la empresa se dirija hacia el cumplimiento de la visión.

Una misión moldea el ambiente de la empresa y de la administración, predispone las actitudes del personal hacia los fines últimos de la organización y establece los límites dentro de los cuales la empresa pueda y deba actuar.

Como consecuencia de la declaración de la misión tenemos también la filosofía que de hecho se encuentra contenida dentro de la misión. Como ya sabemos, la planeación estratégica supone un tipo de actitud. Entonces, hay una forma de pensar que motiva y anima el proceso administrativo y ciertamente esto de la filosofía de la empresa.

- OBJETIVOS

Los propósitos y los objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. La estrategia corporativa es la pauta de decisiones que adopta una organización para:

- ✗ Determinar, configurar y revelar sus metas.
- ✗ Elaborar planes principales así como políticas para el logro de esas metas.
- ✗ Se deben definir los negocios en los cuales la organización desea participar, el tipo de organización económica y humana que pretende ser y el carácter de la aportación económica que intenta hacer en beneficio de sus accionistas, empleados, clientes, comunidades y de otra índole.
- ✗ Crear y mantener una estructura organizacional que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- ✗ Crear y mantener la competitividad de la empresa
- ✗ Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Los objetivos son consecuencia de los planteamientos misionales y de los visionales, ya que el propósito de la empresa es el de alcanzar el cumplimiento de la misión de acuerdo con sus creencias y valores así como la ambición de la empresa.

También los *objetivos estratégicos* se derivan de la misión. Éstos enuncian la detonación de un plan o estrategia y refieren a las áreas de desempeño de una organización. Algunos de los objetivos estratégicos más relevantes tienen una relación con:

- Obtener mayor participación en el mercado.
- Acceder a mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo.

- Desarrollar una capacidad creciente para una mayor participación en mercados internacionales.
- Promover la capacidad para la innovación en tecnología para productos o para servicios.
- Reducir costos de operación.
- Obtener la mejor calidad en productos y servicios.
- Incrementar la productividad de los recursos humanos y la competitividad de la empresa.
- Optimizar el posicionamiento estratégico de la compañía.

El objetivo estratégico es algo que va mucho más lejos que la simple operación: se trata de trascender influyendo en el propio escenario. Un ejemplo sería, producir una cantidad específica a cierto nivel de costo con el fin de penetrar en determinado mercado. Otro caso es reducir los tiempos de paro para tener una mayor capacidad productiva disponible, que permita un volumen de producción más elevado y un menor costo por unidad producida.

• ESTRATEGIA

Vamos a definir estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los recursos de acción y la asignación de recursos que son necesarios para su cumplimiento. Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo cual implica definir y priorizar los problemas a resolver, planear soluciones, determinar los responsables para realizarlas, asignar recursos para llevarlas a cabo y establecer una forma y periodicidad para medir los avances.

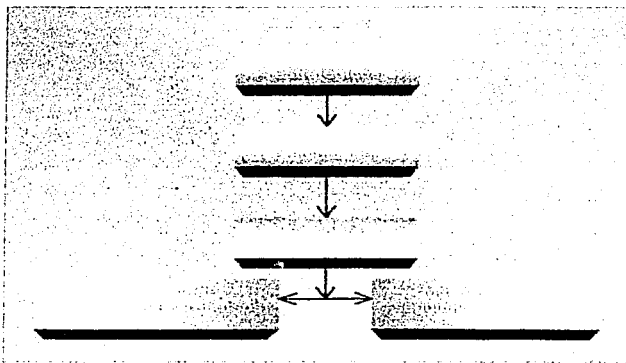


Figura 2.1: Estrategia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.2 PREGUNTAS ESTRATÉGICAS BÁSICAS

Las siguientes preguntas nos ayudan a ubicar la posición de la empresa en el presente y visualizar las condiciones en la que queremos estar en el futuro.

1. Si mantenemos nuestra posición actual, ¿a dónde iremos?
2. Si cambiamos, ¿a dónde vamos?
3. ¿Por qué vamos allí?
4. ¿Cómo vamos a llegar allí?
5. ¿Cuál es el beneficio de llegar allí?
6. ¿Qué parte de la organización necesita llegar primero?

⁴ Referencia de imagen 2.1: Pág. 84, Ade Tomasini, Alfredo. Planificación Estratégica y Control total de Calidad. México 1990

Capítulo 3

PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, pero, en términos generales, la planeación estratégica se implanta en al menos ocho pasos, de los cuales, los primeros seis describen la planificación misma, su implantación, y los últimos dos señalan la evaluación del proceso.

No obstante, sería poco riguroso pretender indicar que estos ocho pasos son los únicos y definitivos, pues cada empresa y cada administrador, ejecutivo, dirigente o líder, deberá señalar los mecanismos, los instrumentos y la metodología que considere más conveniente para el caso particular que se deba manejar.

PASO 1: Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.

Toda empresa u organización, así sea ésta de negocios o no lucrativa, o bien del sector público, necesita de una misión. El concepto de misión no es una moda, ni reemplaza al concepto tradicional de "propósitos" o de "objetivos", ya que en realidad constituye un concepto estratégico para definir la filosofía de la empresa y por lo tanto su estrategia corporativa. La pregunta correcta que define la misión de una empresa es la siguiente: ¿Cuál es la razón de ser del negocio?

Una declaración correcta de misión proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto, orienta todo el proceso de la planeación estratégica.

PASO 2: El análisis del ambiente externo.

Un análisis ambiental le permite a los administradores definir las oportunidades y las amenazas y, por otra parte, precisar las fortalezas y las debilidades de la empresa. Respecto del comportamiento de las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, competidores, mercado, etc.) es necesario que los administradores conozcan las tendencias y las megatendencias que tarde o temprano puedan influir, sino es que determinar, la existencia de la firma.

PASO 3: Identificación de oportunidades y amenazas

Luego de analizar el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquellas zonas del ambiente que pueden llegar a representar «ventanas de oportunidad». El análisis de las oportunidades y amenazas sugiere un enfoque amplio de la administración de la empresa, pues lo que para una organización representa una oportunidad para otra es una amenaza y viceversa.

PASO 4: Análisis de los recursos de la organización

En este sentido, habrá que ver si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las oportunidades y las amenazas, y en todo caso aprovecharlos o, de lo contrario, evitarlas y/o superarlas. Algunas preguntas son las siguientes:

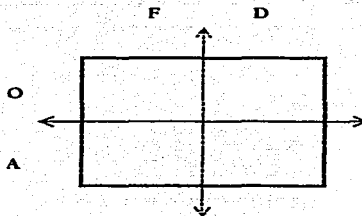
- ❖ ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía?
- ❖ ¿Qué destrezas tienen los empleados?
- ❖ ¿Contamos con la tecnología necesaria?
- ❖ ¿Poseemos el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

PASO 5: Identificación de las fortalezas y debilidades

Una fortaleza es cualquier actividad que la empresa realiza bien, eficaz y eficientemente; por otro lado, también es fortaleza cualquier recurso de que dispone en modo preferente a sus competidores. Las debilidades son actividades en las que la empresa no es ni eficaz ni eficiente, o bien recursos que necesita pero que no posee. Ahora, si la empresa cuenta con habilidades y recursos excepcionales, mejores que los de sus competidores más cercanos, entonces la empresa realmente cuenta con una ventaja competitiva diferencial, ventaja que debe aprovechar antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirían rápidamente.

PASO 6: Revalorización de la misión y objetivos de la organización.

La fusión de los pasos 3 y 5 tiene efecto en la evaluación de las oportunidades de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado en la literatura administrativa como "Análisis FODA".



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Un análisis de este tipo permite a los administradores de la empresa una posibilidad real de evaluar lo que efectivamente pueden hacer. En consecuencia, constituye un instrumento fundamental para analizar y revalorar los objetivos de la empresa, pero ante todo su misión, visión y las estrategias que de ellas se deriven.

PASO 7: Formulación de estrategias

Entre las variadas opciones estratégicas que una compañía puede tener, seguramente algunas serán más pertinentes que otras; la pertinencia puede venir por el lado de los costos, de la rentabilidad, de la eficiencia o de la competitividad. Algunas opciones serán más compatibles con la misión de la organización que otras.

PASO 8: Implantación de la estrategia

Ejecutar lo planeado es el paso determinante de la labor ejecutiva, pues una estrategia es tan buena como su puesta en práctica. Por mucho que la estrategia haya sido muy bien pensada, si la ejecución no se encuentra acompañada de talento directivo y de liderazgo, la estrategia no funcionará.

PASO 9: Evaluación de resultados.

Todo proceso de planeación es incompleto si carece de elementos evaluatorios. Medir, comparar y evaluar los resultados obtenidos implica necesariamente la existencia de parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar lo obtenido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 4

EL AMBIENTE INTERNO

Es necesario auditar y evaluar el ambiente interno de la empresa respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación, desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización, productos y servicios. Otros factores internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control y las relaciones con los clientes.

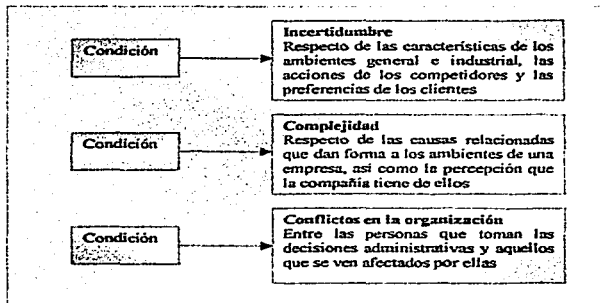
Las exigencias del nuevo panorama competitivo hacen necesario que los administradores de nivel superior piensen nuevamente en el concepto de corporación. Aunque es difícil cambiar las corporaciones, la obtención de competitividad estratégica en el siglo XXI requiere del desarrollo y la aplicación de una forma de pensar diferente. Actualmente la mayoría de los altos ejecutivos reconocen la necesidad de cambiar su forma de pensar, pero muchos dudan en hacerlo.

Un factor crítico para la forma de pensar que se requiere es el percibir a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneas que pueden utilizarse para crear posición exclusiva en el mercado. Esta perspectiva sugiere que cada compañía posee por lo menos algunos recursos y capacidades que otras no tienen, al menos no en la misma combinación. Las recursos de una compañía son la fuente de capacidades, algunas de las cuales llevan al desarrollo de las aptitudes centrales de una empresa. Las compañías pueden realizar mejores actividades que las que desarrollan sus competidores, utilizando sus aptitudes centrales.

Las aptitudes centrales, son en realidad, un sistema de creación de valor a través del cual la compañía busca la competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio. El valor consiste en las características de desempeño y los atributos que ofrecen las compañías en forma de bienes o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar.

Cuando las compañías formulen estrategias es necesario que se hagan destacar las aptitudes centrales, lo que permite que las compañías aprendan a competir con base a las diferencias específicas de una empresa, en lugar de buscar la ventaja competitiva basándose sólo en las características estructurales de las industrias.

Las decisiones administrativas difíciles que están relacionadas con los recursos, capacidades y aptitudes centrales están caracterizadas por tres condiciones: incertidumbre, complejidad y conflictos externos.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los administradores enfrentan la incertidumbre en términos del surgimiento de nuevas tecnologías propietarias, tendencias económicas y políticas que varían con mucha rapidez, cambio en los valores sociales y transformaciones en las exigencias de los clientes.

Esta incertidumbre en el ambiente aumenta la complejidad y la variedad de aspectos que deben de analizar los administradores en el estudio del ambiente interno. Las tendencias administrativas sobre la forma de enfrentar la incertidumbre afectan las decisiones acerca de los recursos y capacidades que se convertirán en la base de la ventaja competitiva de la empresa.

Cuando se tengan que tomar decisiones que están afectadas por estas tres condiciones, los administradores deben de aplicar el *buen juicio*. El buen juicio es la capacidad de tomar decisiones exitosas cuando no está disponible un modelo de corrección o ni una regla, o los datos son poco confiables o incompletos.

Una de las razones por las que el buen juicio puede dar como resultado una ventaja es que, con el tiempo, él mismo permite que se conserve la lealtad de los inversionistas en la empresa, cuyo apoyo está relacionado con los rendimientos superiores al promedio.

4.1 RECURSOS, CAPACIDADES Y APTITUDES CENTRALES

A continuación tendremos la descripción de los recursos, capacidades y aptitudes centrales, los cuales son características que constituyen la base de la ventaja competitiva.

RECURSOS

Los recursos, son insumos en el proceso de producción de una empresa, como el equipo, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los administradores con talento. Los recursos por sí solos no producen una ventaja competitiva, pero cuando llegan a tener un gran alcance cubren una gran variedad de fenómenos individuales, organizacionales y sociales.

Los recursos con los que cuenta una empresa se dividen en dos grupos tangibles e intangibles.

RECURSOS TANGIBLES.

Se considera como recursos tangibles la capacidad que tiene una empresa para pedir dinero prestado y las condiciones de su planta y equipo que son visibles para todos. Los recursos son la fuente de las capacidades de la compañía, las cuales, a su vez, son la fuente de las aptitudes centrales de la empresa, que constituyen la base de las ventajas competitivas. En el caso de los recursos intangibles, son una fuente superior y más poderosa de aptitudes centrales.

RECURSOS INTANGIBLES

Debido a que estos recursos son menos visibles y más difíciles de que los competidores lo entiendan, compren, imiten o sustituyan, los administradores prefieren usar este tipo de recursos como la base de las capacidades y aptitudes centrales de una empresa. De esta manera, puede suceder que mientras más intangible sea un recurso, más fácil será conservar la ventaja competitiva que se base en él.

Un recurso intangible es el nombre de marca que ayuda a crear la reputación de una empresa y se reconocen como una importante fuente de ventaja competitiva de muchas compañías, sobre todo aquellas que fabrican bienes y servicios. Cuando los productos que tienen nombre de marca muy diferentes ofrecen valor durante un tiempo, los clientes incrementan su

fidelidad para con ellos y no compran artículos que ofrecen los competidores, incluyendo los productos genéricos de marcas privadas.

Los recursos tangibles son activos que se pueden ver y contar; en cambio, los recursos intangibles van desde los derechos de propiedad intelectual, las marcas registradas, las patentes y los derechos reservados sobre ciertos recursos, o que dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, las redes de trabajo, la cultura organizacional y la reputación de la empresa por sus bienes y servicios y hasta en la interacción con la gente como, empleados, proveedores y clientes.

Existen cuatro tipos de recursos tangibles: el financiero, físico, humano y organizacional. Por otra parte, son tres los recursos intangibles: tecnológicos y aquellos que resultan de la innovación y la reputación de la empresa.

CAPACIDADES

Las capacidades son combinaciones únicas de los recursos tangibles basados en la información y/o los recursos intangibles; y es aquello que la empresa puede hacer como resultado de que los grupos de recursos trabajen en forma continua.

La manera en que surgen las capacidades es con el tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos tangibles e intangibles; a menudo se basan en el desarrollo, transmisión e intercambio de información y conocimientos a través del capital humano de una empresa.

La base primaria de las capacidades de una empresa son las habilidades y los conocimientos de los empleados y, en ocasiones, su experiencia funcional. Un punto muy importante que no se debe subestimar es el valor del capital humano en el desarrollo y la aplicación de las capacidades y, en última instancia, de las aptitudes centrales.

Las capacidades se desarrollan en áreas específicas (por ejemplo, fabricación, investigación, desarrollo y mercadotecnia, etc.) o en parte de un área funcional (por ejemplo, publicidad).

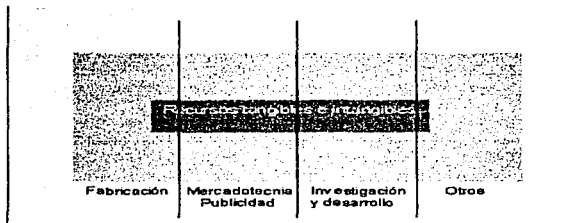
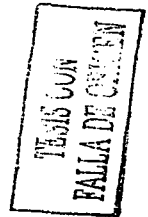


Figura 4.2: Capacidades



APTITUDES CENTRALES

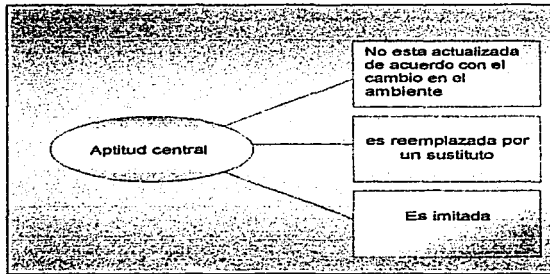
Las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad en el caso de ser una fuente de ventaja competitiva para la compañía. Estas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste en acumular y aprovechar los diversos recursos y capacidades.

Para crear aptitudes centrales existen dos herramientas conceptuales con las cuales podemos detectar, crear y lograr una ventaja competitiva. Después de este estudio describiremos el análisis de la cadena del valor para decidir qué aptitudes se deben mantener, actualizar o desarrollar y qué actividades deben realizarse por medio de la subcontratación.

³ Referencia de imagen 4.2: Pag. 96. Hirts, Michael A; Ireland R. Duane, Hoskisson, Robert E. Administración Estratégica. Conceptos, Competitividad y Globalización.

Todas las capacidades centrales tienen el potencial de ser dificultades centrales, por lo que nos podemos dar cuenta que todas las capacidades son tanto una fortaleza como una debilidad. Son fortalezas por que constituyen una fuente de ventaja competitiva y, por lo tanto, de competitividad estratégica; y son una debilidad por que si se hace hincapié en ellas cuando ya no son relevantes para la competitividad, pueden causar problemas considerables.

Las capacidades son aptitudes sólo cuando son estratégicamente relevantes, es decir, cuando su uso permite la explotación de las oportunidades en el ambiente externo. Con los cambios rápidos y significativos en la economía global impiden que las empresas exploten las mismas aptitudes en forma permanente. Es probable que por esto las compañías que no reconocen esta realidad pronto se encuentren en desventaja competitiva.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

*Figura 4.3: Reducción de la Ventaja competitiva.

⁶ Referencia de imagen 4.3: Pág. 114. Hirts, Michael A; Ireland R. Duane, Hoskisson, Robert E. Administración Estratégica, Conceptos, Competitividad y Globalización.

4.2 VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Una ventaja competitiva sostenible se logra sólo cuando los competidores han tratado de imitar sin éxito alguno los beneficios de la estrategia de una empresa, o cuando no tienen la confianza para poder imitarla. Una compañía es muy probable que logre una ventaja competitiva con el uso de capacidades que son valiosas y raras, pero la desventaja es que pueden imitarse.

Las capacidades que son valiosas, raras, costosas de imitar e insustituibles son estratégicas y constituyen una fuerte ventaja competitiva; por lo tanto, aquellas capacidades que no cumplan con estos criterios no constituyen aptitudes centrales.

Existen cuatro criterios para determinar las capacidades estratégicas y son: Las capacidades valiosas, las capacidades raras, costosas de imitar e insustituibles.

Las *capacidades valiosas* crean valor para una empresa mediante el aprovechamiento de las oportunidades y/o la neutralización de los peligros de su ambiente externo. Estas capacidades permiten que una compañía formule e implante las estrategias que crean valor para sus clientes específicos.

Las *capacidades raras* son aquellas que sólo poseen unos cuantos competidores actuales o potenciales, en caso de que alguno cuente con ellas. Los administradores al evaluar este criterio buscan la respuesta a una pregunta clave: ¿Cuántas empresas rivales poseen las capacidades valiosas?

Las *capacidades costosas de imitar* son aquellas que las otras empresas no pueden desarrollar con facilidad.

Otra condición para ser costosa de imitar se presenta cuando el vínculo entre las aptitudes de la empresa y su ventaja competitiva es casualmente ambiguo. Cuando se presenta este caso, los competidores no pueden entender con claridad de qué manera la compañía utiliza sus aptitudes y esto trae como resultado que los competidores no estén seguros de que aptitudes deben desarrollar para imitar los beneficios de la estrategia para crear valor en una empresa.

Algunas de las capacidades de la empresa son producto de complejos fenómenos sociales. Las capacidades socialmente complejas incluyen las relaciones interpersonales, la confianza, la amistad entre administradores, así como la reputación de una empresa entre sus proveedores y clientes.

Las *capacidades insustituibles* son aquellas que no tienen equivalentes estratégicos. El último requisito para que una capacidad sea una fuente de ventaja competitiva es que "no deben existir recursos valiosos estratégicamente equivalentes que sean comunes o imitables".

4.3 CADENA DE VALOR

La cadena de valor nos muestra la manera en que un producto se mueve desde la etapa de materias primas hasta el cliente final.

Esta cadena de valor se divide en actividades primarias y de apoyo. Las actividades primarias se relacionan con la creación física de un producto, su venta, la distribución a los compradores y su servicio después de la venta. En tanto, las actividades de apoyo ofrecen el respaldo necesario para que se realicen las actividades primarias.

* Fuente Definiciones: Pág.99 - 111 Hitts, Michael A; Ireland R. Duane, Hoskisson, Robert E. Administración Estratégica, Conceptos, Competitividad y Globalización.

**TESIS
CON
FALLA DE
ORIGEN**

Cuando se lleva a cabo un buen análisis de la cadena de valor da como resultado la detección de nuevas formas de realizar las actividades para crear valor.

4.4 SUBCONTRATACIÓN

La subcontratación es la compra de una actividad a un proveedor externo para crear valor. En ocasiones, las empresas de una industria buscan el valor estratégico que puede captarse a través de una eficaz subcontratación. Quizá la razón principal de que se utilice a menudo la subcontratación es que pocas empresas poseen los recursos y capacidades que requieren para lograr una superioridad competitiva en todas las actividades primarias y de apoyo.

En cuanto a tecnologías, las investigaciones sugieren que pocas compañías pueden darse el lujo de desarrollar, de manera interna, todas las tecnologías que podrían dar lugar a una ventaja competitiva en el futuro.

Para ejemplificar la subcontratación tenemos el caso de algunas universidades que llevan a cabo la subcontratación del servicio de alimentos y la administración de librería. Al llevar a cabo una subcontratación, las empresas tratan de lograr un valor más alto, esto quiere decir que la compañía quiere realizar la subcontratación sólo con empresas que poseen una aptitud central referida a la realización de la actividad primaria o de apoyo que está subcontratada.

Capítulo 5

EL AMBIENTE EXTERNO

Las condiciones ambientales que enfrentan las empresas en la actualidad, son diferentes a aquellas de las décadas pasadas. Ahora, muchas de las compañías compiten en mercados globales, en lugar de hacerlo en los nacionales. Los cambios tecnológicos y el aprovechamiento de las capacidades de recopilación y procesamiento de la información exigen acciones y respuestas competitivas más oportunas y eficaces.

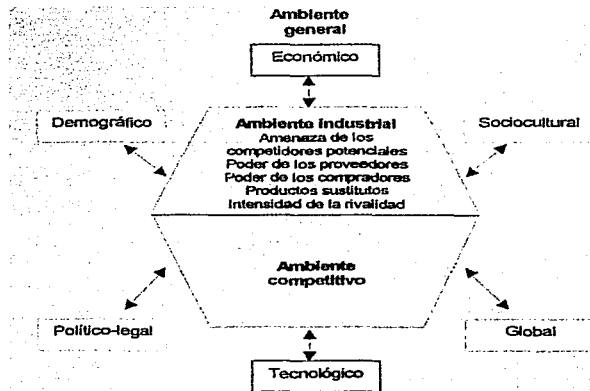


Figura 5.1: Ambiente externo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁴ Referencia de imagen 5.1: Pág.46 Hitts, Michael A; Ireland R. Duane, Hoskisson, Robert E. Administración Estratégica, Conceptos, Competitividad y Globalización.

Con base en una comprensión integrada de los ambientes externo e interno, las compañías obtienen la información necesaria para entender el presente y proyectar el futuro. El ambiente externo de una empresa tiene tres componentes principales: los ambientes general, industrial y competitivo.

Los rápidos cambios sociológicos que ocurren en muchos países afectan las prácticas laborales y la naturaleza de los productos, que exigen consumidores cada vez más diversos. Las políticas gubernamentales y las leyes afectan el lugar y la forma en que las empresas eligen competir.

Con la ayuda de diversos medios, las empresas tratan de entender su ambiente externo.

5.1 EL AMBIENTE GENERAL, INDUSTRIAL Y COMPETITIVO

El *ambiente general* está compuesto por tres elementos de la sociedad que influyen en la industria y las empresas que lo conforman. Estos elementos se clasifican en segmentos ambientales, que se conocen como demográfico, económico, político-legal, socio-cultural, tecnológico y global.

El *ambiente industrial* es el conjunto de factores (la amenaza de los competidores potenciales, los proveedores, los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre firmas establecidas) que influye de manera directa en una empresa, sus acciones y respuestas competitivas. Las interacciones entre estos cinco factores determinan el potencial de rentabilidad de una industria.

En otras palabras, el análisis del ambiente general se enfoca en el futuro; el del ambiente industrial se concentra en la comprensión de los factores y

condiciones que influyen en la productividad de la compañía mientras que el análisis de los competidores se enfoca en la proyección de la dinámica de las acciones, respuestas e intenciones de los rivales.

El análisis de competidores es la forma en la que se recopila e interpreta la información acerca de los competidores. La comprensión que tiene una empresa de sus competidores actuales complementa los datos que proporciona el estudio de los ambientes general e industrial. En combinación, los resultados de estos tres análisis influyen en el desarrollo del propósito, la misión y las acciones estratégicas de una empresa.

Aunque cada análisis se estudia por separado, el desempeño de una empresa mejora cuando se integran los datos obtenidos de los tres tipos de análisis anteriormente mencionados.

La mayoría de las empresas enfrentan ambientes externos cada vez más turbulentos, complejos y globalizados, lo que dificulta su interpretación. A fin de manejar datos ambientales que a menudo son ambiguos e incompletos y aumentar la comprensión del ambiente general, las empresas realizan un proceso llamado análisis del ambiente externo, el cual consta de cuatro actividades: el rastreo, supervisión, pronóstico y evaluación, que se deben llevar a cabo en forma continua.

Uno de los objetivos del estudio del ambiente general es la identificación de las oportunidades y amenazas. Las *oportunidades* son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que la empresa logre la competitividad estratégica. Las *amenazas* son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica. Es decir, las oportunidades del ambiente externo representan las posibilidades, mientras que las amenazas son las limitaciones potenciales.

Las actividades que se realizan para desarrollar el análisis externo son las siguientes:

RASTREO

Comprende el estudio de todos los segmentos en el ambiente general. A través del rastreo, las empresas son capaces de identificar señales tempranas de cambios potenciales en el ambiente general y detectar aquellos que están en proceso. Generalmente, cuando se lleva a cabo el rastreo, los analistas manejan información y datos ambiguos, incompletos y sin relación entre ellos. El rastreo del ambiente tiene una gran importancia para el desempeño eficaz de las empresas que operan en ambientes muy volátiles.

SUPERVISIÓN

Cuando se realiza la supervisión, los analistas observan los cambios en el ambiente para saber si surge una tendencia importante. La habilidad de detectar el significado de los diversos eventos ambientales resulta crucial para una supervisión exitosa.

PRONÓSTICO

El pronóstico se define como un proceso en el cual se recolectan y analizan datos para realizar una estimación de lo que en el futuro ocurrirá con un determinado factor en un momento incierto. Al pronosticar, los analistas desarrollan proyecciones factibles de lo que podría suceder y con qué rapidez, como resultado de los cambios y las tendencias que se detectan mediante el rastreo y supervisión. Se debe de tomar en cuenta que los mercados responden con mucha rapidez y debido a este fenómeno los pronósticos pueden llevar a resultados negativos en forma muy rápida.

EVALUACIÓN

Tiene como objetivo determinar el momento en que se presentarán y el significado que tendrán los efectos de los cambios en el ambiente sobre la administración estratégica de una empresa. Con la ayuda del rastreo, la

supervisión y el pronóstico, los analistas llegan a entender el ambiente general. Sin la evaluación, los analistas sólo cuentan con datos interesantes pero que no tienen ninguna relevancia para el conocimiento.

5.2 SEGMENTOS DEL AMBIENTE GENERAL.

El ambiente general está compuesto por segmentos y sus elementos individuales que son externos a la empresa. Estos segmentos del ambiente afectan en distinto grado a cada industria y compañías. El objetivo consiste en rastrear, supervisar y evaluar aquellos elementos de mayor importancia para la empresa que se encuentran en cada segmento.

• SEGMENTO DEMOGRÁFICO

El segmento demográfico se ocupa de la edad, tamaño, estructura, distribución geográfica, combinación étnica y distribución de los ingresos de la población.

Para esto, los ejecutivos deben analizar los datos demográficos de las áreas mundiales que tienen una relevancia potencial para sus empresas, en lugar de limitarse a los de la población nacional.

ELEMENTOS DEL SEGMENTO DEMOGRÁFICO

- I. Tamaño de la población
- II. Estructura de la edad
- III. Distribución geográfica
- IV. Distribución de ingreso

- **SEGMENTO ECONÓMICO**

El segmento económico se refiere a la naturaleza y dirección de la economía en la que la empresa compete o podría competir. Los indicadores de la salud de la economía incluyen tasas de inflación, tasas de interés, déficits o superávits comerciales, déficits o superávits en el presupuesto, tasas de ahorro personal y empresarial y el producto interno bruto. Pero debido a la globalización de la comunidad financiera mundial, a menudo los analistas deben rastrear, supervisar, pronosticar y evaluar la economía de otros países.

- **SEGMENTO POLÍTICO-LEGAL**

Este segmento representa la forma en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y cómo las entidades gubernamentales influyen en las organizaciones.

Este segmento está cambiando constantemente, influye en la naturaleza de la competencia, debido a lo cual las empresas analizan con detenimiento las políticas y filosofías de las nuevas administraciones.

- **SEGMENTO SOCIO-CULTURAL**

El segmento socio-cultural se ocupa de las actitudes sociales y los valores culturales de las diferentes sociedades. Debido a que estas actitudes y costumbres constituyen la piedra angular de la sociedad, con frecuencia llegan a causar cambios demográficos, económicos, políticos-legales y tecnológicos. El desafío de las empresas es entender el significado de los cambios culturales y de actitudes en todas las sociedades en el mundo.

La influencia de las mujeres,-- la diversidad cultural y étnica cada vez mayor en la fuerza laboral representa emocionantes desafíos y oportunidades significativas. El poder aprender a manejar la diversidad de la fuerza laboral nacional aumenta la eficacia de una empresa en el manejo de una fuerza de

trabajo global y tiene como consecuencia la mejora del desempeño de las compañías.

- **SEGMIENTO TECNOLÓGICO**

El segmento tecnológico incluye las instituciones y actividades que participan en la creación de nuevos conocimientos y la conversión de éstos en nuevos insumos, productos, procesos y materiales.

Ya que el ritmo del cambio tecnológico es muy rápido, resulta vital que las empresas estudien con detenimiento los distintos elementos en el segmento tecnológico. Con las investigaciones se puede demostrar que los primeros en adoptar la nueva tecnología a menudo logran una mayor participación en el mercado y obtienen ganancias más elevadas.

- **SEGMIENTO GLOBAL**

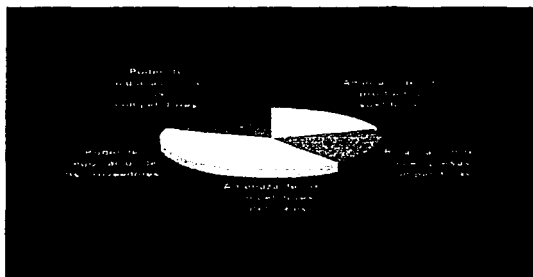
Este segmento incluye los mercados mundiales existentes y los nuevos que se encuentran en constante cambio, también eventos políticos internacionales importantes y las características institucionales y culturales críticas de los mercados del mundo relevantes. Los segmentos anteriores deben analizarse en relación con sus implicaciones nacionales y mundiales; también deben de estudiarse otros factores mundiales específicos.

AMBIENTE INDUSTRIAL

Una industria es un grupo de empresas que fabrican productos que son sustitutos cercanos. Por lo regular, las industrias incluyen una rica combinación de estrategias competitivas que las compañías emplean en busca de la competitividad estratégica y los rendimientos superiores al promedio.

En comparación con el ambiente general, el ambiente industrial tiene un efecto más directo en la competitividad estratégica y en los rendimientos superiores al promedio.

La intensidad de la competencia industrial y el potencial de utilidades de una industria son una función de cinco fuerzas competitivas las cuales son: las amenazas de los competidores potenciales, los proveedores, los compradores, los sustitutos de productos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. Éstos se muestran en la figura 5.2



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 5.2: Modelo de las cinco fuerzas de la competencia

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia fue desarrollado por Michael Porter, este modelo amplía el campo para el análisis competitivo. Esto es muy importante porque, en años recientes, los límites de las industrias se han convertido en zonas inciertas.

La industria además de enfocarse en los clientes para definir los mercados, debe de analizar también las fronteras geográficas.

El modelo de las cinco fuerzas reconoce que los proveedores pueden convertirse en competidores de una empresa (mediante la integración hacia adelante), al igual que los compradores (mediante la integración hacia atrás).

Las empresas que eligen en entrar a un nuevo mercado y aquellas que fabrican productos que son sustitutos adecuados podrían llegar a convertirse en competidores de una compañía existente.

5.3 COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales de una industria pueden ser una amenaza para los competidores existentes, debido que cuentan con una capacidad de producción adicional. A menos de que la demanda de los productos se incremente, la capacidad adicional reduce los costos para los clientes, lo que reduce también las ganancias sobre las ventas y las de todas las empresas de la industria. Por esto, es probable que los nuevos competidores obliguen a las empresas existentes a ser más eficientes y eficaces y, a que aprendan a competir en nuevas dimensiones. Cuando las empresas quieren entrar a una industria es una función de dos factores: las barreras que existen para entrar y las represalias de los participantes en la industria, o cuando se encuentran en ventaja competitiva al entrar a ésta, existen barreras para entrar.

Los competidores existentes tratan de establecer barreras para la entrada en el mercado. Cuando no existen barreras para entrar aumenta la probabilidad de que un competidor potencial opere de manera productiva en una industria. Existen varias barreras significativas que se explican a continuación.

o ECONOMÍAS DE ESCALA

Es un beneficio que se obtiene conforme se aumenta la cantidad de un producto que se fabrica durante un periodo determinado y se reducen los costos de fabricación de cada unidad. Esto se logra por medio de la utilización de la mayor parte de las funciones empresariales (mercado, tecnología, fabricación, investigación, desarrollo y compras).

Esto es un problema para los competidores potenciales cuando los competidores existentes cuentan con economías de escala. La entrada a pequeña escala los deja en una costosa desventaja; sin embargo, cuando la entrada es en gran escala, en la que el competidor de reciente ingreso fabrica volúmenes elevados de un producto para adquirir economías de escala, implica el riesgo de enfrentar las reacciones de los competidores establecidos.

o DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS

Los clientes con el tiempo llegan a creer que el producto de una empresa es exclusivo. Esto puede ser el resultado del servicio al cliente, campañas publicitarias eficaces o el hecho de que la compañía haya sido la primera en comercializar un producto en particular.

La creencia de que un producto de una empresa es exclusivo da como resultado clientes leales que se identifican con la marca. Los competidores potenciales por un largo periodo de tiempo deben destinar recursos significativos para superar la lealtad de los clientes exigentes. En el caso de los competidores de reciente ingreso, intentan combatir la percepción de la exclusividad ofreciendo sus productos a precios más bajo, sin embargo, esto puede traer consecuencias, como obtener menos utilidades o incluso una pérdida para ellos.

o COSTOS DE CAMBIO

Los costos de cambio son aquellos en los que los clientes incurren por única vez al comprar a otro proveedor. En algunos casos, los costos de cambio son bajos, como al cambiar de marca de refresco, aunque el costo quizá sea más alto para el embotellador que para el cliente final. En ocasiones, los costos de cambio son altos incluso para el cliente final, por ejemplo, el cambiar de cintas a discos compactos como formato musical. Cuando los costos de cambio son altos, un competidor de recién ingreso debe ofrecer ya sea un precio mucho más bajo o un producto mucho mejor para atraer a los clientes.

o ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El acceso a los canales de distribución puede ser una importante barrera para los competidores potenciales, sobre todo en las industrias de bienes perecederos (por ejemplo, el espacio en las tiendas de abarrotes en los anaqueles es limitado). Por lo tanto, los competidores potenciales deben convencer a los distribuidores de que coloquen sus productos, ya sea junto con los productos de las empresas existentes o en lugar de éstos.

o DESVENTAJAS DE COSTOS INDEPENDIENTES DE LA ESCALA

En algunos casos, los competidores establecidos tienen ventajas de costos, que los competidores de reciente ingreso no pueden imitar. La tecnología de los productos del propietario, el acceso fácil a la materia prima, la ubicación favorable y los subsidios del gobierno pueden ofrecer esas ventajas en costos. La competencia exitosa requiere que los competidores potenciales encuentren la manera de reducir la relevancia estratégica de estos factores.

o POLÍTICA GUBERNAMENTAL.

Los gobiernos controlan la entrada a una industria por medio de licencias y los requisitos para obtener los permisos. El poder ingresar a industrias tales como la venta al detalle de licores, la banca o los transportes públicos es afectado de diferentes formas por las políticas y acciones gubernamentales. Los gobiernos también limitan la entrada en algunas industrias de servicios públicos debidos a la necesidad de prestar servicios de calidad y los requerimientos de capital para lograrlos.

5.4 GRUPOS ESTRATÉGICOS

El concepto de grupo estratégico es muy útil para describir los patrones competitivos observados en la industria. Además, encuentra diferencias en las características y estrategias; también se descubrió que muchas empresas seguían estrategias similares. De manera formal, un grupo estratégico es un conjunto de empresas en una industria que siguen la misma estrategia, o una similar, a lo largo de las mismas dimensiones estratégicas. La idea de los grupos estratégicos es útil para analizar la estructura competitiva de una industria.

La rivalidad competitiva entre estas empresas puede ser muy intensa debido a la venta de productos similares a los mismos clientes. Si la rivalidad es más intensa, mayor será el peligro para la productividad de cada compañía. En segundo lugar, el poder de las cinco fuerzas competitivas difiere en cada grupo estratégico. Como resultado de ello, las empresas de diversos grupos tienen distintas políticas de precios.

Además, cuanto más cerca se encuentren los grupos estratégicos en términos de las estrategias y las dimensiones a las que dan prioridad, mayor será la probabilidad de que exista una rivalidad competitiva entre ellos.

ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

El análisis de los competidores es la última actividad en el estudio del ambiente externo. Se enfoca a cada compañía con la que la empresa compite directamente. En compañías exitosas, el proceso de análisis de los competidores se utiliza para determinar:

- Lo que motiva al competidor, según sus objetivos futuros,
- Qué hace y qué puede hacer el competidor, según lo revela su estrategia actual;
- Qué piensa el competidor de sí mismo y de la industria, según lo demuestran sus suposiciones, y
- Cuáles son las habilidades del competidor, según lo demuestran sus capacidades.

Existe un factor crítico para analizar eficazmente a los competidores, que consiste en la recopilación de datos e información necesaria, y se le conoce como inteligencia competitiva. Los analistas deben de obtener la información y los datos en forma ética, con el fin de conocer los objetivos, estrategias, suposiciones y las capacidades de sus competidores.

Sin embargo, muchas empresas no respetan normas éticas en la forma en que llevan a cabo la inteligencia competitiva. Gran parte del espionaje recibe apoyo de organismos gubernamentales que antes se encontraban en causas políticas.

Capítulo 6

INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA

En la actualidad nos enfrentamos a dos retos principales: el cómo adaptarnos a los cambios en forma exitosa y cómo llevar a cabo cambios en ambientes que no nos conducen a la efectividad y el bienestar.

Las innovaciones deben de verse como un proceso antes que como resultados o antecedentes. Las innovaciones pasan por una gran variedad de ideas, en las cuales se pueden introducir variantes provenientes de agentes internos y externos, para que se pase enseguida a la construcción, y se llegue hasta un estado de implementación en donde se desarrollan prototipos y, eventualmente poner en práctica la producción o el servicio en cuestión.

El término de innovación se usa de una manera diferente de acuerdo al nivel de análisis empleado. La distinción más útil es la que establece los tipos de innovación como técnicas, administrativas y organizacionales - ambientales.

Las innovaciones técnicas son aquellas que ocurren en los sistemas técnicos de una organización y que están directamente relacionadas con la actividad primaria de trabajo de dicha organización. Una innovación técnica puede ser la implementación de una idea para un nuevo producto o un nuevo servicio, o la introducción de elementos nuevos en las operaciones de producción o servicios de una organización.

Las innovaciones administrativas son aquellas que ocurren en el sistema social de la organización, como la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o estructurar tareas, autoridad y recompensas. Comprenden innovaciones en la estructura organizacional y en la dirección de las personas.

La innovación es restringida a intentos deliberados de derivar beneficios anticipados del cambio. Se adopta una perspectiva más amplia de los beneficios anticipados, en lugar de sólo usar el criterio de beneficios económicos. De esta manera, estos beneficios posibles son el crecimiento personal, el incremento de la satisfacción, el mejoramiento de la cohesión grupal y mejor comunicación interpersonal; al mismo tiempo que las mediciones de mejora en la productividad y ganancia económica usualmente invocados.

La habilidad de los ejecutivos al comunicar sus propias expectativas sobre la innovación a otros miembros de la organización crea una expectativa mutua de alto desempeño y estimula grandemente la creatividad.

Las organizaciones emprenden la innovación cada vez que inventan, desarrollan y aplican nuevos productos, programas, servicios o estilos de administración.

Las fortalezas y debilidades pueden ser comprendidas mejor al hacer una revisión de diseño y control organizacional. Existen dos fuerzas funcionando en cualquier organización: burocratización e innovación. En el caso de la burocratización, reduce la incertidumbre en el ambiente interno de la organización, y la innovación reduce la incertidumbre en el ambiente externo.

La burocratización significa establecer formas habituales para realizar el trabajo de la organización.

La innovación ocurre cuando una organización responde a una demanda ambiental cambiando su estructura, proceso o conducta organizacional (o una combinación de estos factores), para ser capaz de satisfacer la demanda que percibe.

La comunicación interna (entre los miembros dentro de la organización) y externa (entre la organización y su ambiente) facilita la adopción de

innovaciones en la organización. Estos dos tipos de comunicación inician los mecanismos requeridos para que la organización sea más innovadora. De acuerdo con estudios, la adopción de una innovación exitosa en una organización es resultado de tres mecanismos:

- Un mecanismo innovador, que lleva ideas nuevas a la organización.
- Un mecanismo de sustentación, que crea un clima interno favorable para adoptar innovaciones.
- Un mecanismo feed-back que evalúa las consecuencias de la innovación y provee información para la retención, modificación o abandono de la innovación

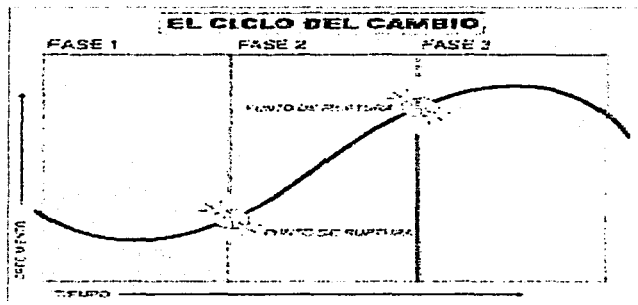
6.1 EL CAMBIO. UNA RUTA IMPORTANTE PARA LA INNOVACIÓN

Antes de explicar el por qué es tan importante el cambio para el proceso de innovación, tendremos que entender qué es el cambio y cómo sucede. Cuando se haya entendido toda la información necesaria podremos aplicar el proceso de innovación pero, además, tendremos la capacidad de mejorar muchos ambientes que nos ayudaran a solucionar problemas en las organizaciones y en nuestras propias vidas.

Como sabemos han cambiado mucho las cosas con el paso del tiempo, por ejemplo antes alguien podía tener un esclavo y podía hacerle cualquier cosa a su propiedad, pero ahora esos tiempos ya han cambiado tanto que ya existe protección para los animales, para el medio ambiente y los Derechos Humanos, y algo sumamente importante, que las razas pueden interactuar con otras en distintos lugares.

Todo esto sufrió un cambio con el paso del tiempo y todo en el futuro seguirá cambiando. Es necesario entender cómo se da el cambio para poder crear un futuro dinámico. El cambio se da en tres fases:

- I. La fase de Formación.
- II. La fase de Estandarización.
- III. La fase de Realización.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Figura 6.1: El ciclo del cambio

La primera fase (Formación) consiste en encontrar un patrón que pueda extenderse y organizar un ambiente más grande. El patrón se encuentra por medio de exploración y experimentación, el proceso consiste en juntar y separar cosas.

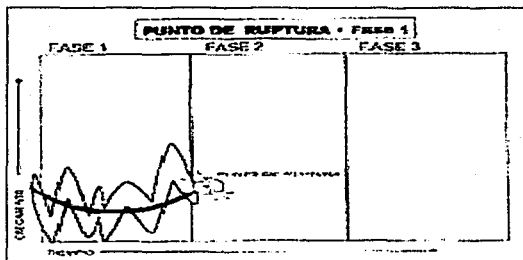


Figura 6.2: El ciclo del cambio. Fase 1

En la fase de Estandarización (segunda fase), una vez que el patrón tomó forma en la primera etapa, ocurre la primera modificación; la experimentación ya no es al azar, se hace en forma más ordenada de acuerdo con el patrón.

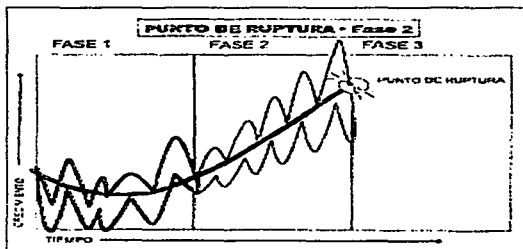


Figura 6.3: El ciclo del cambio. Fase 2

En esta fase se extiende, se mejora y modifica el patrón central y se desecha lo que no encaja.

TESIS CON
FALLA DE CONTEN

Cualquier organización u organismo que se encuentre en crecimiento en la segunda fase agotará su capacidad para crecer y tratará de extenderse más allá de los límites del patrón.

En la tercera fase (Realización), se continúa con el crecimiento natural, pero para poder seguir creciendo es necesario que el patrón original sea desmenuzado, reorganizado y por último reestructurado. Esta nueva configuración ahora utiliza los elementos que no fueron tomados en cuenta en la fase de estandarización. Sólo al combinar lo nuevo y lo diferente en esta fase se podrá alcanzar y realizar su potencial.

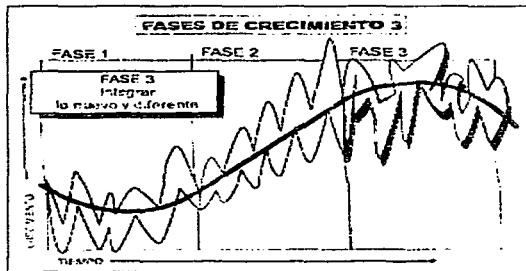


Figura 6.4: El ciclo del cambio. Fase 3

Este ciclo del cambio es el mismo que utiliza la naturaleza para crecer y, de esta misma forma, podemos aplicarlo a las organizaciones que de hecho tienen el mismo ciclo de crecimiento, por esta razón las organizaciones deben de saber en que fase se encuentran y cómo pasar a la siguiente fase.

* Referencia de imagen 6.1-6.4: Pag. 23, 25, 27 Land, George Jarman, Beth. Más allá del Cambio. Dominando el futuro

Para pasar de una fase a otra, es necesario atravesar el punto de ruptura. El punto de ruptura existe como una barrera entre las fases y para poder traspasar es necesario hacer grandes rompimientos con el pasado. Es necesario hacer el rompimiento con el pasado ya que, si se pasa a la siguiente fase y se siguen aplicando los métodos pasados, provocaría que el crecimiento sólo divagaría, se frenaría o incluso se regresaría a la fase anterior.

Para poder entender estas fases y conocer cómo se están llevando a cabo, es necesario que cambiemos nuestra forma de pensar y ya no seguir utilizando la forma ortodoxa a la que estamos acostumbrados (visión lógica).

Muchas empresas que se encuentran por pasar de fase dos a la tres cometen los mismos errores, por que piensan que al mejorar sus éxitos del pasado resolverán sus problemas y como ya sabemos eso no sucede. Lo que hacen las empresas es que comienzan a centralizar el control, eliminan los excesos, reducen costos, eliminan gente y desarrollan programas que no son necesarios, sólo para mejorar sus éxitos.

Por el contrario, cuando las empresas se encuentran frente al ambiente de la tercera fase, comienzan a realizar procesos de integración para dicha fase, desarrollan innovaciones, ya que están conscientes que tienen que responder a un nuevo juego de necesidades.

Este período demanda que operemos de tal forma que se concedan facultades a las actividades de inteligencia y creatividad humana. La labor humana ya no es un bien que se desecha, sino una fuente creativa única, ya que el desarrollo del individuo es muy valioso como el crecimiento de la organización.

El ciclo del cambio tiene una relación muy estrecha con la innovación y las organizaciones, ya que al entender cómo evoluciona el ciclo, seremos capaces de saber la posición en la que se encuentra la organización.

y de esta manera aprovechar oportunidades o corregir las debilidades que se presenten en cada ambiente.

Ahora que sabemos que la fuente de creatividad humana es vital para las organizaciones debido a que se da la innovación, necesitamos saber cómo es una persona creativa. Las personas creativas se caracterizan por:

- ✓ Tienen un compromiso inmovible a una visión o punto de partida.
- ✓ Creen que pueden hacer existir lo que nunca había existido antes y no podía predecirse con base al pasado.
- ✓ Se abren a sí mismos para conectarse con los recursos, ideas, gente y posibilidades que los llevarían a lograr su visión.

Las personas y organizaciones exitosamente creativas reflejan lo que la ciencia nos dice acerca del cambio natural exitoso (el cambio que sigue la naturaleza). Intuitivamente saben que si falta algún elemento del proceso natural de cambio, cualquier ideal, cualquier actividad se puede venir abajo. Sin las tres completas (Creatividad, Conexión y Atracción del Futuro) cualquier esfuerzo se enferma de muerte; y es por ésta razón que llega a fracasar la creatividad que es la base de la innovación.

Capítulo 7

PROCESO DE INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA

Las grandes oportunidades creativas en esta era están más allá de lo tecnológico, están dentro de los dominios personales y sociales. Para llevar a cabo el proceso de Innovación Administrativa es necesario que en primer lugar los individuos logren una redefinición de sus propias vidas. Comenzar por aprender el arte de cambiar la forma de pensar. Después de que hayamos integrado un nuevo esquema de pensamiento, entonces podemos reconstruir nuestra sociedad al reinventar nuestras organizaciones.

Existen tres principios fundamentales que nos permiten obtener una Visión Creativa del Mundo para entender y utilizar las fuerzas naturales que dirigen nuestra época; estos principios son: de Creatividad, el de Conexión y el de Atracción del Futuro.

PRINCIPIO CREATIVO 1:

ACEPTAR NUESTRA CREATIVIDAD INHERENTE

El primer paso antes de aplicar estos principios, es entender cada uno de ellos. Aceptar nuestra creatividad única es el primer paso clave.

Conservar o recuperar la sencillez juguetona de un niño abre a la persona a las posibilidades creativas; es cuando comienzan a suceder cosas maravillosas, cuando nos salimos de los límites y surgen diferentes posibilidades. Nuestro niño interno es quien nos abre el mundo de nuestra más profunda creatividad. Este mundo interno de nuestras fantasías, sueños, intuición, imaginación y profundos anhelos, generalmente se encuentran sellados por el ser adulto.

¹ Fuente: Pág.201. Land, George; Jarman, Beth. Más allá del Cambio. Dominando el futuro

Muchos hombres y mujeres utilizan más las herramientas de la racionalidad y el sentido común, que parecen hacerlos ir adelante en el mundo laboral.

Pero el hecho es que el color, la fantasía, la poesía, el romance, la intuición, la música, la emoción, la irracionalidad, la ternura y la relajación son los aspectos más poderosos de una vida creativa, efectiva y productiva.

Abrirse al área de autoconocimiento requiere entrar en un mundo de invisibles más allá de la mente consciente — donde nuestra imaginación, intuición y mundo de los sueños nos dé acceso a nuestra sabiduría interior. Aquí es donde se encuentra el 90 por ciento de nuestro potencial.

PRINCIPIO CREATIVO 2:

SABER QUIÉN ERES TÚ

Para aportar contribuciones creativas se necesita que sepas quién eres tú, lo que realmente te importa, lo que amas y aquello con lo que quieres comprometer tu vida. De esta manera encontraremos la fuente de lo que te motivará para hacer una excepcional contribución creativa. La gente tiene la capacidad de expresar sus habilidades y talentos únicos en su propio estilo individual. Cada uno de nosotros está dotado de talentos y habilidades únicas. Cuando se expresan, nos permiten manifestar nuestro potencial creativo a niveles cada vez más altos. Algunas personas sostendrán que la gente verdaderamente creativa es irreverente y renegada. Cuando menos, la gente creativa asume riesgos.

Cuando sabemos lo que nos importa, lo que queremos, lo que nos apasiona, hemos descubierto la verdad profunda acerca de quienes somos y podemos diseñar estos dones dentro de algo original. La curiosidad trae consigo aprendizaje y experimentación, y un gran compromiso para ver los errores como oportunidades de crecimiento. El fracaso es una oportunidad de comenzar de nuevo, de manera más inteligente.

Dejar ir las viejas costumbres, los modelos de aprendizajes memorísticos, el salón de clases, la división maestro – alumno y el proceso de competencia, será la solución de un aprendizaje creativo.

PRINCIPIO CREATIVO 3:

ESCAPAR DE LOS LÍMITES DEL PASADO A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE CREATIVO

La visión lógica del mundo ve al cambio como un proceso lineal, resultado de causas pasadas. Con esta ortodoxa visión del mundo, en cada nueva experiencia el pasado se convierte en una referencia automática. Nuestros propios prejuicios basados en el pasado y las elecciones se interponen en el camino de nuestros encuentros, y de nuestro aprendizaje. Nos hacemos a nosotros mismos, víctimas de la historia. No necesitamos regresar al pasado para tomar decisiones. Las elecciones se basan en la alineación que tengamos con nuestros propósitos y con la visión de un mundo diferente. El comportamiento para aprender es un componente vital para hacer surgir el tipo de creatividad única que se necesita actualmente. La creatividad en la tercera fase nos pide que consideremos lo imposible: alcanzar más allá de los límites de lo que se ha considerado como normal, lógico o razonable.

PRINCIPIO CREATIVO 4:

ESTAR ABIERTO PARA CREAR LO QUE NO EXISTIÓ ANTES

Una de las características más dominantes de la creatividad de tercera fase es la capacidad de tolerar la ambigüedad. Dentro de cualquier tercera fase natural, se requiere una multitud de pistas. Para un innovador no existe el miedo o el fracaso. Los innovadores tienen un compromiso a largo plazo con su sueño. El acto imaginario precisa dejar ir las soluciones viejas, aceptadas y convencionales, y aceptar la posibilidad que puede surgir una solución nueva, bastante diferente y asombrosamente exitosa.

Los innovadores pueden mantenerse en una situación de caos mental por períodos muy largos, sin tener que llegar a una conclusión. Los innovadores en la tercera fase se alejan de su problema lo más posible, dejando que su inconsciente este libre y esperan con mucha paciencia que las ideas se les presenten y se hagan conscientes.

PRINCIPIO CREATIVO 5:

UNIRSE A OTROS PARA CO – CREAR UN FUTURO POSITIVO

Para co – crear con los demás requiere una voluntad para ir de la discusión de nuestros puntos de vista al establecimiento de un diálogo unos con otros. La discusión se asocia con la defensa de un punto de vista. El diálogo se da cuando la información y el significado fluye a través de las personas. Nadie trata de convencer a los demás.

Para involucrarnos en un diálogo, debemos tener la voluntad de detener nuestras creencias y realmente escuchar lo que la otra persona tiene que decir, con la intención de captar verdaderamente su perspectiva. Si estamos dispuestos a hacer a un lado nuestras opiniones, entonces es posible crear lo que en un principio haya sido visto como imposible e increíble.

Reunir una serie de diversos talentos para trabajar un problema, desde diferentes perspectivas, es como obtenemos soluciones creativas.

Los nuevos descubrimientos de la biología y la psicología se unen a aquellos que han causado tanta consternación en física. Ellos resaltan el que nosotros – y cualquier otra parte de la naturaleza – seamos atraídos por el futuro. El punto de referencia para un crecimiento real, el poder que nos empuja al éxito, no puede encontrarse en los confines del pasado.

Podemos acelerar la integración de la atracción hacia el futuro en nuestras vidas, si adoptamos los cuatro principios de la Atracción del Futuro.

"PRINCIPIO DE ATRACCIÓN DEL FUTURO 1:

CONOCER TU PROPÓSITO Y MISIÓN

El propósito lo definiremos como la forma en que un individuo o una organización hacen del mundo un mejor lugar.

El propósito y la visión son tan importantes para las naciones y organizaciones como lo son para los individuos. En nuestra cultura, creemos que establecer metas, trabajar duro y tener disciplina son elementos que, juntos, nos permiten alcanzar cualquier cosa que valga la pena. Pensamos muy poco en el poder de hacer aquello que amamos hacer. Una vez que hemos detectado nuestros dones creativos, el logro de grandes metas se hace muy sencillo. Tener un propósito nos permite ser creativamente atraídos hacia el futuro. Somos capaces de construir sobre el pasado, al tiempo que escapamos de su esclavitud.

PRINCIPIO DE ATRACCIÓN DEL FUTURO 2:

COMPROMETERSE A LOGRAR EL PROPÓSITO Y LA VISIÓN

Comprometerse profundamente con un gran propósito une a la organización y a los individuos dentro de ella con la vitalidad y energía de la natural Atracción del futuro.

Los individuos enfrentan el mismo cambio que las organizaciones; deben de encontrar lo que en verdad les importa, lo que le da a su vida un significado apasionante y, luego, aprovechar esos elementos para un propósito irresistible. Nuestro propósito no sólo inspira y da significado a nuestras vidas, sino que convierte a la naturaleza en tu socio silencioso en la travesía

* Fuente: Pág. 231 Land, George; Jarman, Beth. Más allá del Cambio. Dominiando el futuro

evolutiva. El propósito más poderoso surge al poner nuestras habilidades y talentos únicos al servicio de un mundo mejor.

Para describir nuestro propio propósito, debemos concentrarnos en las cualidades únicas que describen lo que somos, y luego fijémonos en la forma en que disfrutamos al expresarlas.

PRINCIPIO DE ATRACCIÓN DEL FUTURO 3:

LA ABUNDANCIA ES UN ESTADO NATURAL DE LA NATURALEZA

La abundancia es para aquellos que tienen el valor de seguir sus sueños, consagrar sus vidas a hacer lo que apasionadamente les gusta hacer. Esto trae consigo no sólo abundancia material, sino conexión con el lugar de donde surgen los recursos, oportunidades y apoyo vital para expresar completamente los talentos de cada uno.

Los individuos que expresan lo que les gusta hacer en su trabajo, automáticamente se comprometen para dar calidad a sus clientes. La gente, incluso, pagará más para recibir productos de calidad de gente que ama lo que hace.

Inventar el futuro requiere renunciar al control. Nadie con un propósito irresistible y una gran visión sabe cómo lograrlo. Debemos de estar dispuestos a seguir un camino desconocido, dejándonos llevar hasta donde el camino desee. En el camino hacia el futuro están garantizadas las sorpresas, lo impredecible, lo inesperado y lo incierto.

PRINCIPIO DE ATRACCIÓN DEL FUTURO 4:

HACER DEL MUNDO UN MEJOR LUGAR VIVIENDO DE ACUERDO CON VALORES COMPARTIDOS

El propósito y los valores son el corazón que dan forma a la visión que atraerá a la organización hacia su futuro. Estos ingredientes ofrecen los elementos esenciales para una autocreación exitosa.

El propósito, los valores y la visión suministran el punto de referencia interno para tomar decisiones y establecer conexiones en un mundo complejo y que cambia rápidamente. Ellos dotan a los individuos y a las organizaciones de la dirección para ser atraídos hacia el futuro.

La última pieza vital de la Visión Creativa del Mundo ofrece un desafío más grande, para los individuos y organizaciones. La gente se define a sí misma con base a sus relaciones con ella misma, con los demás y con toda la variedad de recursos de su ambiente.

Al modificar nuestro contexto para adoptar la postura de que somos seres creativos, atraídos por el futuro, interconectados unos con otros, la habilidad vital que debemos dominar es la conexión.

Cuando integremos los siete principios de la conexión en nuestras vidas, construiremos un nuevo mapa hacia el futuro en esta era de cambios.

PRINCIPIO DE CONEXIÓN 1:

VER LAS POTENCIALIDADES Y POSIBILIDADES DE TODOS

Nuestra voluntad para reconocer que todos tenemos potenciales que están en proceso de manifestarse, nos brinda un marco de referencia para fortalecer nuestras conexiones.

Día a día manifestamos tan poco de nuestras capacidades últimas, que limitamos a cualquiera con base en lo que piensa de sí mismo o en lo que hemos visto de esa persona y que lo mantiene encerrado en un rango muy estrecho de posibilidades.

Si vamos a permitir que las posibilidades salgan a la superficie y que las potencialidades se liberen en nuestra propia vida, debemos hacer lugar para lo inexplorado, lo desconocido. El potencial latente en cada uno de nosotros encuentra su forma de expresión y la vida se hace más emocionante, viva y vibrante. Además de lograr ver en los individuos lo que otros no pueden.

PRINCIPIO DE CONEXIÓN 2:

OFRECER APOYO MUTUO

La naturaleza opera como un sistema de apoyo mutuo. Nuestra vieja interpretación de la naturaleza nos enseña justo lo contrario. Se nos ha dicho que la naturaleza opera en un contexto de supervivencia del más apto, la naturaleza es ruda, no da protección y es severa. Cuando en realidad actúa de forma distinta.

Somos uno, y mientras más rápido dejemos atrás la creencia de que estamos separados, más rápido nos daremos cuenta que la manera de solucionar nuestros problemas es apoyándonos mutuamente unos a otros de manera creativa y cálida.

PRINCIPIO DE CONEXIÓN 3:

EXTENDER LA IGUALDAD A TODOS

Una de las grandes barreras que se levanta entre nosotros y la oportunidad de verdaderamente conectarnos unos con otros, es nuestra voluntad de ver a todos como iguales. Probablemente, la mayor barrera para vernos unos a

otros como iguales viene de enfocarnos y asignar valores a las diferencias que se manifiestan por sí mismas de persona a persona, y de grupo a grupo. Ahora, si nos pudiéramos imaginar en qué tipo de mundo estaríamos si la naturaleza hubiera funcionado de esta manera las cosas serían muy diferentes. Es como si los átomos de oxígeno hubieran formado clubes privados y nunca se hubieran juntado con los átomos de hidrógeno para formar el agua.

Quizás la más grande tarea será ir más allá de nuestros intereses personales, para conectarnos con cada persona al verla como parte de nosotros mismos. Para lograr este movimiento de conciencia sólo puede darse en una persona a la vez, al extender nuestro amor y apoyo mutuo unos a otros.

El gran reto para las organizaciones es ir más allá de los elaborados y exclusivos privilegios para unos cuantos. La verdadera igualdad, el entendimiento y la oportunidad, son el camino hacia el futuro.

PRINCIPIO DE CONEXIÓN 4:

GENERAR LAS CIRCUNSTANCIAS EN LAS QUE CUALQUIERA PUEDA GANAR

Hemos aprendido y experimentado que cuando uno gana otro debe perder, esta idea debe quedar fuera, ya que es un supuesto que fundamenta la forma en que individuos y grupos interactúan. Esta visión es contraproducente; la única manera en que podemos ir más allá de nuestras separaciones es reconocer que la noción ganar – perder, nos deja tan solo un perder – perder. Hemos aceptado tanto la idea de que la competencia es esencial, de hecho algo vital, que no hemos evaluado honestamente las consecuencias.

En cualquier conflicto en nuestras vidas, debemos de comprometernos al 100 por ciento en averiguar cómo, de la forma más creativa posible, todos los que forman parte del conflicto pueden ser ganadores profundos. El primer paso es creer que en verdad podemos co—crear en esa situación. El ser co—

creativo significa estar abierto a que todos ganen a un nivel profundo. Debemos escuchar, y valorar activamente los puntos de vista de los demás y co-crearemos con ellos para alcanzar una solución que ninguno hubiera logrado de forma independiente.

Al concentrarnos en cosas que son el problema, que son negativas, difíciles e imposibles de aceptar, estaremos edificando una gran resistencia que nos impedirá conectarnos con las circunstancias reales de manera creativa. Concentraremos nuestra energía en la resistencia, más que en sacar ventaja de la oportunidad de aprender algo de ti mismo o de la gente involucrada.

Ahora, si nos concentramos en los aspectos positivos de cualquier situación, nos permite conectarnos a las circunstancias de forma creativa.

PRINCIPIO DE CONEXIÓN 5:

RECONOCER QUE CUALQUIER COSA EN LA QUE NOS CONCENTREMOS, CREE

Este principio tiene una enorme fuerza en nuestras vidas, ya que puede ser el principio guía para la grandeza. Aquellos que lo utilizan, en cualquier campo, enfocan su atención en las cosas que hacen crecer sus capacidades.

Al enfocarnos en lo positivo, las personas cambian su comportamiento y saben que *en lo que uno se enfoca, crece*. Además de sólo ver a la gente como se presenta en este momento, uno también puede enfocarse para ver lo que llegará a ser.

Para llegar a creer verdaderamente unos en otros, nuestro acto más significativo debe ser el eliminar los juicios — juicios de todo tipo y estilo, bueno o malo, correcto o incorrecto, feo o hermoso, superior o inferior, adecuado o inadecuado, perfecto o imperfecto..

PRINCIPIO DE CONEXIÓN 6:

ELIMINAR LOS JUICIOS

La limitación que nos ciega más es nuestra tendencia a juzgar con base en creencias o pensamientos preconcebidos. Al inculcamos la visión lógica del mundo se ha hecho énfasis en la habilidad de juzgar, analizar y evaluar. Casi todo lo que sucede en nuestras vidas diarias es juzgado con base en expectativas del pasado.

Debemos saber que cualquier crítica nos desconecta de los demás. Genera resistencia y defensa. Reemplacemos cada crítica con un pensamiento que nos permita aceptar *incondicionalmente* a y conectarnos con la persona o circunstancia que estemos juzgando. Tenemos que reemplazar el "no" o el "pero", con el "sí", y...", que sirve para construir conexiones.

Al eliminar los juicios, nos permitimos a nosotros mismos dejar ir el miedo, la desconfianza y la suspicacia. Una vez eliminados, podemos movernos hacia la manifestación más positiva para la conexión, y eso requiere acción al abrir nuestro corazón a nuestra infinita capacidad de amor. Cuando ponemos atención sin juzgar, en verdad escuchamos lo que los demás dicen; escuchamos para entender, no para evaluar, no ofrecemos consejos a menos que sea solicitado, y dejamos de pensar que sabemos lo que la otra persona quiere decir.

PRINCIPIO DE CONEXIÓN 7:

CONFIAR Y QUERERSE EL UNO AL OTRO

El amor difícilmente es la palabra que esperaríamos encontrar en el mundo de las organizaciones. Se ha comprobado que tiene que ver mucho con el éxito, de hecho puede ser el más grande secreto para el éxito.

Lo que se quiere decir por amor es preocuparse genuinamente, desarrollar un profundo sentimiento de confianza, respeto mutuo y honestidad.

Quizá algunos ejecutivos se den cuenta que crear un ambiente humano y amoroso, podría ser la estrategia más efectiva en costo para cualquier organización.

El grado con el cual verdaderamente nos amamos y aceptamos, es aquel con el cual podemos amar a los demás. Si comenzamos con nosotros mismos, aceptándonos incondicionalmente, y conectándonos con lo que somos, con cada parte de nosotros, entonces podremos seguir adelante para compartir o expresar el tipo de conectividad que ahora sabemos se expresa en las propias bases de la naturaleza.

En un mundo restringido, hemos sostenido la creencia que sólo unas cuantas personas especiales tienen la capacidad de abrir sus corazones con una infinita capacidad de amor. En la mayoría de los casos del pasado, convertimos en mártires o santos a estas personas y seguimos nuestras vidas diarias pensando que era imposible tratarlos a nosotros mismos o a cualquier otra persona de manera constantemente amorosa.

Tenemos la oportunidad de cambiar de manera significativa nuestras mentes con relación a cómo nos relacionamos y conectamos con los demás. Contamos con el potencial de interactuar con un espíritu de confianza, apertura y honestidad.

La creencia de muchas personas se dirige justo en dirección contraria a lo que se propuso. Cuando tomamos la decisión, nuestras interacciones y relaciones con los demás inmediatamente cambiarán. Si somos personas dignas en confiar, confiarán en nosotros. Si nos conectamos a los demás con la intención de crear una verdadera situación "ganar" para todos, los demás sentirán el cambio.

*Capítulo 8*INTERRELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E
INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA

En forma general, la planeación se enfoca no tanto en conocer hacia donde vamos, sino más bien en saber dónde estamos. La planeación sigue siendo un ejercicio de sentido común, con el cual se pretende entender la realidad del presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales poder sacar el mayor provecho. Además toma muy en cuenta cual es la misión y los objetivos que se persiguen.

En el caso de la innovación administrativa, se toma más en cuenta el poder llegar a un futuro que de alguna manera sea controlable y de mejores resultados partiendo de la innovación. Esto se logra con la participación del sector humano de la organización. Las personas tienen mucha participación y son más tomadas en cuenta debido a que desarrollan su gran capacidad creativa. Como ya hemos visto, la diversificación de personal y de ideas pueden llegar a crear alguna ventaja competitiva.

Un factor importante es la constante capacitación de todos los trabajadores y fomentar y mantener el mismo propósito, visión y objetivos en común. Esto trae como consecuencia mejores resultados, no sólo a la organización sino también a las personas.

La gran importancia de la innovación administrativa es que los trabajadores y altos ejecutivos tienen la capacidad de visualizar las condiciones en las que se encuentra la organización y tomar las medidas necesarias para buscar una solución a los problemas que se presenten.

Como nos podemos dar cuenta, un gran pilar que sostiene a la innovación administrativa es el conocer y entender el ciclo del cambio, que se explicó en el capítulo anterior.

Si pudiéramos ensamblar las ideas de la innovación administrativa con las de planeación estratégica, se reforzaría la idea de la planeación de conocer el presente, no sólo haciendo los estudios en los diferentes ambientes de las organizaciones, sino también considerando la posición de la organización en su ciclo de crecimiento (ciclo del cambio). Para enfrentar el futuro la P. E. aporta las estrategias para sacar el mayor provecho a sus escenarios diseñados, pero pueden complementarse con la aportación de la innovación, que es resultado de la creatividad de todo el personal de la compañía y así lograr los objetivos y propósitos establecidos con mejores resultados.

A continuación se muestra la interrelación que existe entre la Planeación Estratégica (columna izquierda) e Innovación Administrativa (columna derecha). Cada interrelación esta representada por pares de color diferente.

<u>PLANEACIÓN ESTRATEGICA</u>	<u>INNOVACIÓN ADMINISTRATIVA</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos de la compañía son la fuente de capacidades, algunas de las cuales llevan al desarrollo de Aptitudes Centrales. • Una empresa crea valor para sus clientes cuando realiza una actividad superior al desempeño de sus competidores ó cuando lleva acabo una actividad la cual los competidores no puedan realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un recurso importante en la Innovación Administrativa es la capacidad creativa de los individuos de la organización. Al desarrollar toda esta creatividad obtendremos una Aptitud Central que será la innovación. • Los individuos que expresan lo que les gusta hacer en su trabajo, automáticamente se comprometen para dar calidad a sus clientes. En cualquier negocio, aquellos que se sienten orgullosos de su trabajo lo reflejan; el público se complace al encontrar tal compromiso e incluso pagará más para recibir productos de calidad de gente que ama lo que hace.

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

63

❖ La subcontratación se utiliza a menudo, ya que pocas empresas poseen los recursos y capacidades para lograr la superioridad competitiva.

❖ En ocasiones, las compañías dudan en cambiar sus rutinas debido a la excelente competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.

❖ Debemos concebir las formas para cambiar nuestra forma de pensar acerca de lo que es real: de creer en los límites de un mundo racional conducido por el pasado a creer en el ilimitado potencial de un mundo creativo. Tenemos la oportunidad de hacer a un lado los límites restrictivos y explorar potenciales aún no examinados. Una vez que se hayan eliminado los límites restrictivos y lo nuevo y diferente comience a integrarse en una visión común, se hace posible crear lo que nunca antes ha existido.

❖ Éste es un claro ejemplo de una compañía en la 2ª fase de cambio y crecimiento. Cuando pase a la 3ª fase las cosas cambian, es necesario adoptar nuevos comportamientos (por ejemplo, innovación, sociedad con clientes y proveedores, añadir nuevos valores a productos o servicios), ya que la organización atraviesa un punto de ruptura, de otra forma el crecimiento sólo divagaría, se frenaría o atoraría.

TESIS CON
FALLA DE

64

* El ambiente general esta compuesto por segmentos, estos segmentos afectan a cada industria y a sus compañías. El reto consiste en rastrear, supervisar, y evaluar aquellos elementos que tengan mayor importancia para la empresa

* Un factor crítico para analizar eficazmente a los competidores es la recopilación de datos e información. Estos datos deben obtenerse de forma ética para conocer los objetivos, estrategias, suposiciones y capacidades de los competidores. Muchas personas no llevan acabo la inteligencia competitiva de forma ética.

* resultados de los elementos deben incluir tendencias, oportunidades, amenazas y lo más importante, el reconocimiento de los cambios.

* Los valores para una compañía, aquellos por los que existe, en los que se gente cree, son cruciales para el éxito competitivo. Este éxito podría obtenerse contratando gente con valores comunes, que estén dispuestos a decir la verdad respecto a las satisfacciones de las necesidades de sus clientes. Dejando a un lado la selección de empleados sólo por su competencia técnica o apariencia, y agregando dos comportamientos críticos al criterio de selección que son: los valores compartidos y comportamiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

21 Los altos ejecutivos e inversionistas no visualizan la innovación desde el punto de vista "entrañable y personal". Aunque la innovación puede cerrar una relación de amor por el equipo de innovadores, no se trata sino de una entre muchas consideraciones interactuantes para los administradores superiores y los inversionistas.

❶ Cualquier factor que propicie una relación más estrecha entre el líder y los miembros incrementa la tendencia a formular atribuciones favorables. A la inversa, cuando es más amplia la relación, los supervisores pueden hacer atribuciones más severas. Pueden llegar a hacer una división tajante entre "yo" y "ellos", lo que tornaría probable la atribución del fracaso.

La verdadera igualdad, el entendimiento y la oportunidad, son el camino hacia el futuro. Todo se tiene que reducir a confianza y amor. Lo que quiere decir amor es preocuparnos genuinamente, desarrollar un profundo sentimiento de confianza, respeto mutuo y honestidad.

❷ Nuestra visión actual del mundo sostiene que la competencia y el triunfo están a expensas de que la vida de alguien no se despliegue. Tenemos que reconocer que la noción ganar – perder nos deja tan solo perder – perder. Debemos aceptar a todos exactamente como son, aunque también podemos ver que tienen posibilidades ilimitadas que esperan ser desplegadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

66

⊕ La estructura de los puestos y las relaciones entre ellos, que resulta de la división de trabajo, influyen tanto en diferencias como en similitudes en la conducta de los miembros de la organización. La división de trabajo en una organización tiene el efecto de diferenciar el comportamiento de las personas. Esto es consecuencia de la especialización.

⊕ Un nuevo futuro nos espera sólo si somos capaces de unir diversos puntos de vista y crear algo totalmente nuevo. Co-crear con los demás requiere una voluntad para ir de la discusión de nuestros puntos de vista al establecimiento de un diálogo unos con otros. Para involucrarnos en un diálogo, debemos tener la voluntad de detener nuestras creencias y realmente escuchar lo que la otra persona tiene que decir, con la intención de captar verdaderamente su perspectiva.

TESIS CON
FALSA DE ORIGEN

67

CONCLUSIONES

Después de conocer en que consiste la Planeación estratégica y la Innovación Administrativa, se logro encontrar una interrelación entre ambas herramientas; esto nos permite llevar acabo un diagnóstico más completo que es aplicable a cualquier de organización.

Para encontrar dicha interrelación fue necesario hacer un análisis en donde ambos temas coincidieran en ideas y conceptos para fusionarlos y obtener mejores resultados en su aplicación.

Cuando se ponga en marcha esta herramienta formada a partir de los temas antes vistos, conseguiremos un análisis integral y los resultados serán muy satisfactorios.

Una de las ventajas de aplicar esta herramienta es que podremos analizar factores que tal vez no se tomaban mucho en cuenta. Ahora en vez de analizar los procesos de producción, los aspectos económicos y financieros, también se analizarán aquellos que tienen que ver con las personas que forman dicha empresa que como ya sabemos es en nuestros días un factor vital para cualquier organización.

Finalmente, las estrategias que se implementen en la empresa al concluir dicho análisis tendrán un mejor efecto para el logro de sus objetivos.

Se ha llegado la conclusión que para entender al mundo que se esta transformando frente a nosotros, es necesario reconsiderar nuestras nociones básicas sobre el cambio; ni nuestras creencias tradicionales, ni la opinión de los expertos nos ofrecen mucha claridad. Cuando hayamos entendido los principios básicos de la Innovación administrativa tendremos la oportunidad de realizar un cambio en las organizaciones y en nuestras propias vidas.

GLOSARIO

Ambiente Externo. Hace referencia a la identificación de los factores externos, más allá de la propia organización, que condiciona su desempeño, tanto en las oportunidades y amenazas.

Ambiente General. Está compuesto por los elementos en la sociedad que pueden influir en la industria y sus empresas.

Ambiente Industrial. Es el conjunto de factores (el peligro de los competidores, los proveedores, los compradores) que influyen de manera directa sobre una compañía y sus acciones y respuestas competitivas.

Ambiente Interno. Toma en cuenta factores internos importantes como los recursos humanos y financieros, imagen de la compañía, estructura y clima de la organización, sistema de planeación y control así como la relación con los clientes.

Amenazas. Son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica.

Aptitud Central. Distingue a una empresa en el nivel competitivo y refleja su personalidad, en el caso de ser una fuente de ventaja competitiva para la compañía.

Atracción del Futuro. La fuerza impulsora del cambio más poderosa que surge del futuro. La naturaleza revela que los sistemas complejos no se controlan o limitan por el pasado, sino que son atraídos por un futuro diferente del pasado.

Cadena de valor. Es una plantilla que utilizan las empresas para determinar su posición de costos.

Cambio en el punto de ruptura. El punto donde cualquier cosa que crece, ya sea una persona, organización o sociedad, cambia su potencial de crecimiento creativo.

Capacidades. Surgen con el tiempo a través de interacciones complejas entre recursos tangibles e intangibles.

Co-creación. La voluntad y habilidad para crear con otros, basándose en el compartir de manera interdependiente las diferencias que les permiten que algo totalmente nuevo e inesperado llegue a existir.

Estrategia. La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de recursos de acción y asignación de recursos que son necesarios para su cumplimiento.

Evaluación. Determina el momento en que se presentarán y el significado que tendrán los efectos de los cambios en el ambiente sobre la administración estratégica de una empresa.

Grupo Estratégico. Conjunto de empresas en una industria que siguen la misma estrategia, o una similar.

Innovación Administrativa. Ocurren en el sistema social de la organización, la implementación de una nueva manera de reclutar personal, distribuir recursos o distribuir tareas, autoridad y recompensas.

Objetivos. Son los puntos finales hacia lo que se dirigen las actividades de la empresa.

Oportunidades. Las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica.

Primera fase - Formación. La etapa de crecimiento donde el tipo de creatividad descansa sobre la invención. El organismo en crecimiento busca un patrón inicial de crecimiento exitoso que lo conectará con su ambiente.

Pronóstico. Desarrollo de proyecciones factibles de la que podría suceder y con que rapidez, como resultado de los cambios y las tendencias que se detectan mediante el rastreo y la supervisión.

Rastreo. Estudio de todos los segmentos en el ambiente general.

Recursos. Son insumos, en el proceso de producción de una empresa, como el equipo, las habilidades de los empleados, las patentes, finanzas y administradores con talento.

Recursos Tangibles. Se les considera tangibles, a la capacidad de una empresa de pedir dinero prestado y las condiciones de su planta y equipo que son visibles para todos.

Recursos Intangibles. Son menos visibles, como el nombre de la marca, que ayuda a crear la reputación de una empresa. Para los competidores es muy difícil de entender o imitar estos recursos.

Segunda fase - Estandarización. Una vez que se ha inventado un patrón en la primera fase, hay un punto de Ruptura donde el crecimiento demanda

una modificación de la creatividad para consolidar sobre ese patrón, repitiéndolo, mejorándolo y difundiéndolo.

Subcontratación. Compra de una actividad a un proveedor externo para crear valor.

Supervisión. Observar cambios en el ambiente para saber si en realidad surge alguna tendencia importante.

Visión Creativa del Mundo. Una forma de ver al mundo basándose en la aceptación de habilidades únicas, creativas y naturales que poseemos, sabiendo que la calidad de vida se basa en la calidad de relaciones y en el darse cuenta que la atracción del futuro es más poderosa que la presión del pasado.

Visión. La imagen vibrante e irresistible que un individuo u organización tienen para delinear el logro futuro que se tiene como propósito.

BIBLIOGRAFÍA

Hellebust, Karsten G;
Krallinger, Joseph C. *Planeación
Estratégica Práctica*, México,
Ceesa, 1991

Hitt, Michael A; Ireland R.
Duane, Hoskisson; Robert E.
*Administración Estratégica.
Conceptos, Competitividad y
Globalización*. 3ª ed. México,
Internacional Thompson
Editores, 1999.

Koontz, Harold; Wehrich,
Heinz. *Administración. Una
perspectiva global*. 11ª ed. USA,
Mc Graw Hill, 1998.

Michael, Stephen R; Luthans
Fred *Técnicas para el Cambio
Organizacional*. USA, Mc Graw
Hill, 1981.

Van de Ven, Andrew H; Palley,
Douglas E. *El Viaje de la
Innovación. El desarrollo de una
cultura Organizacional para
Innovar*. USA, Oxford
University Press, 1999.

Ade Tomasini, Alfredo.
*Planeación Estratégica y Control
Total de Calidad*. México,
Grijalvo, 1990.

Land, George; Jarman, Beth
*Más allá del Cambio. Dominando el
futuro*. 1ª ed. México,
Granica, 2001.