

# ENTORNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIAS GERENCIALES

*Adrián Moya Córdoba*

Licenciado en Relaciones Internacionales  
Director Escuela de Relaciones Internacionales

## 1. EL GERENTE FRENTE A LOS CAMBIOS AMBIENTALES

**E**l Gerente está sujeto a las condiciones internas de la organización, pero también está expuesto a las variables externas de un entorno cada vez más dinámico y a veces impredecible.

Se distinguen dos niveles o "círculos ambientales" que afectan la gestión de toda empresa, a saber:

- 1) Ambiente transaccional.
- 2) Ambiente contextual.

En el primer caso, se está frente a lo inmediato (clientes, proveedores, socios, empleados, gobierno, firmas asesoras, entre otros); en el segundo, se define el entorno en un contexto más amplio que incluye además a la competencia local e internacional, leyes, tendencias, tecnología, etc.

En ambos casos el ambiente está caracterizado por ser:

- Dinámico.
- Complejo.
- Diversificado.
- Hostil (competitivo).

Para un buen desempeño gerencial, es necesario que la organización moderna actúe como un "sistema abierto", donde los aspectos internos son tan importantes como los externos. En el proceso de gerencia organizacional, es im-

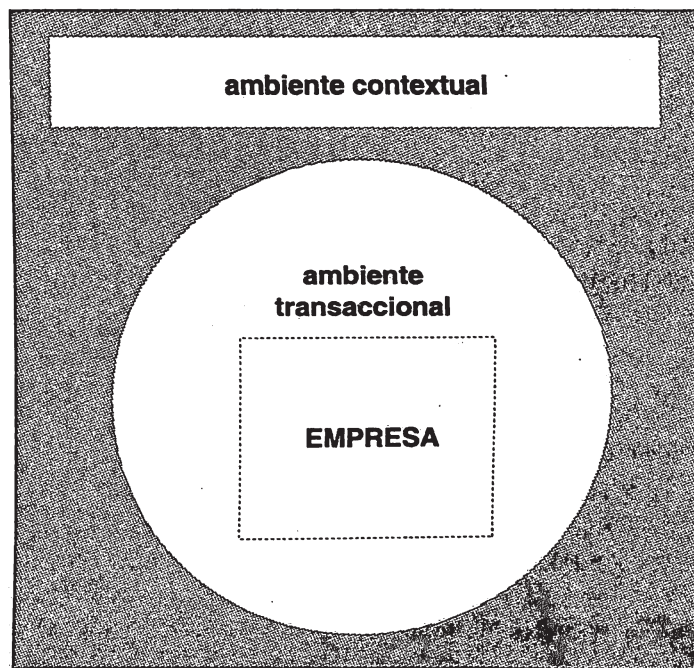


Figura Nº 1

prescindible entender que el ambiente posee muchas variables incontrolables, de lo cual se derivan dos condiciones importantes:

- a) Mientras más se conozca y se entienda el ambiente, la organización tendrá mayores posibilidades para desarrollarse, y capacidad para percibir los problemas y

desafíos que la afectan, así como para aprovechar las oportunidades.

- b) Dada la imposibilidad de controlar totalmente el entorno, toda organización debe ser capaz de adaptarse y de aprender, para sobrevivir en su medio. Una organización se adapta cuando reacciona o responde la dinámica de su entorno. La adaptación es la habilidad que tiene una organización para modificarse a sí misma o para modificar su medio ambiente.

De acuerdo con *Mintzberg*, el ambiente exige al Gerente de una organización, orientar sus esfuerzos de modificación y adaptación en las siguientes direcciones:

- a) Entre más dinámico sea el medio ambiente de una organización, más orgánica debe ser su estructura. Cuando la necesidad de cambios es frecuente, la organización no puede estandarizar, debe permanecer flexible y con una estructura orgánica. En un ambiente estable, la organización puede predecir sus condiciones futuras, lo que le facilita depender de la estandarización para la coordinación.
- b) Entre más complejo sea el ambiente de una organización, más descentralizada necesita ser su estructura. La información para la toma de decisiones, no puede ser comprendida o depositada en una sola persona. La complejidad requiere del "trabajo en equipo".
- c) Entre más diversificado sea el mercado de una organización, mayor será la necesidad de dividirlo en segmentos. Este proceso mejora el "servicio al cliente", y posibilita ofrecer un mayor valor agregado a cada segmento.
- d) Cuando la competencia es tan fuerte que llega a niveles de hostilidad, las organizaciones pueden reaccionar centralizando temporalmente el poder y su estructura, volviendo a sus más rígidos mecanismos de coordinación y supervisión directa. Existe el peligro de que un estilo gerencial autoritario, baje el nivel de motivación del personal. Otro peligro es la tendencia de las Juntas Directivas a "co-administrar" con el Gerente, complicando aún más el clima organizacional. El resultado es una baja productividad (eficiencia) y un deterioro en el servicio al cliente (efectividad).

En un diagnóstico organizacional o en una auditoría de entorno que haga el Gerente, es posible distinguir cuatro fuerzas de cambios que afectan la organización moderna:

- Cambios en las empresas.
- Cambios en el Estado.
- Cambios en la sociedad.
- Cambios en las relaciones "hacia fuera".

## 1.1 Cambios en las empresas

A nivel de empresas, los cambios son inducidos por factores asociados al deseo de lograr un incremento en los niveles de competitividad.

Esto ocurre, según la propuesta teórica de *Michael Porter*, de acuerdo con tres estrategias genéricas que utilizan las empresas para ser más competitivas:

- Liderazgo general en costos.
- Diferenciación.
- Segmentación.

Esta presión competitiva exige una mejor planificación, no solo operativa (corto plazo), sino estratégica (largo plazo).

En la gestión operativa el Gerente debe ser capaz de advertir la existencia de "círculos viciosos" que repiten incrementalmente lo mismo todos los años, que logra legitimar la asignación de recursos y justifica una estructura de gastos al final de cada ejercicio, que garantiza "estabilidad pero sin crecimiento".

En la planificación estratégica se deben señalar claramente los objetivos futuros y el camino para alcanzarlos desde la posición actual. La planificación no es un intento de eliminar riesgos, sino de desarrollar mayores probabilidades de éxito a través de la generación de datos, información y planes, que reduzcan el nivel de incertidumbre.

La planificación estratégica no concibe el futuro deseado como una simple extensión del presente, sino como la consecuencia de las decisiones actuales.

Otro aspecto que afecta a la empresa es su relación con el mercado, o para ser más específico, con los segmentos a los cuales se dirige. Pueden existir diferencias que determinan una "brecha de mercado". La brecha de mercado es la distancia que separa la empresa de su mercado meta, la cual —de existir— debe ser lo más corta posible. El caso contrario implicaría que la empresa está quedando fuera de mercado, al ofrecer un producto o servicio que dista mucho de las necesidades y deseos de sus usuarios.

Para evitar esa situación, el Gerente debe poseer suficiente información sobre el mercado, que le permita diseñar y ejecutar las estrategias más adecuadas para que la empresa permanezca con éxito en el mercado.

## 1.2 Cambios en el Estado

El Gerente debe tener claro que el Estado, y más concretamente su expresión ejecutiva el "gobierno", se enfrenta al reto de reorientar sus funciones, modificar su estructura y redefinir sus alcances. En los dos primeros casos, se habla de un proceso de recogimiento y de redimensionamiento,



con mayor preocupación por el tamaño y el costo, que por los resultados o la efectividad.

En cuanto a los alcances, el nuevo "juego" se centra en una "agenda de grandes problemas", en la que prevalece la macro-visión a los problemas cotidianos de la sociedad civil, los cuales deben resolverse con su propia iniciativa y recursos.

El otro papel del Estado es su rol como facilitador, tanto de los procesos de cambio, como de una mejor distribución social de los beneficios económicos. Este rol incluye el fortalecimiento de la denominada "iniciativa de la sociedad civil", para crear nuevas formas de cooperación y organización para enfrentar los cambios. La sociedad civil ya no debe discutir lo que el Estado debe hacer, sino lo que puede hacer.

Por último, surge el Estado con un renovado y fortalecido papel de negociador, para lograr la inserción del país dentro del comercio internacional, la defensa de los intereses comerciales del país y la definición de alianzas estratégicas regionales o por áreas de interés conjunto.

### 1.3 Cambios en la sociedad

Los gerentes y las empresas se enfrentan, cada vez con mayor dramatismo, a cambios tan acelerados e imprevisibles, que a menudo su capacidad de reacción y adaptación se ve sobrepasada por la realidad.

La sociedad actual, ha sido transformada en una figura de cuatro lados:

- Sociedad del conocimiento.
- Sociedad porosa.
- Sociedad civil.
- Sociedad consumista.

Los cambios que ocurren en cada una de estas áreas, transforman al hombre ya no solo como individuo, sino como ente social. Los gerentes y sus organizaciones, deben desarrollar su capacidad de análisis y de aprendizaje, para adaptarse a un entorno social basado en el conocimiento.

Como explica *Peter Drucker*, el conocimiento se ha convertido en el capital de las economías desarrolladas. Los trabajadores del conocimiento son quienes ponen en pie los valores y las normas de la sociedad, determinan qué se entiende por conocimiento y la forma en que se aprende y se enseña.

La sociedad es porosa y abierta. La información se ha transformado en una "fuente de poder" que todos quieren, porque significa la diferencia entre quedar fuera o seguir, en un mundo donde competir no solo significa comer sino evitar ser comido, donde la sociedad se ve forzada por la realidad misma a plantear sus propias soluciones.

Por último, en la "sociedad consumista" las personas desean poseer los bienes y servicios que tienen los sectores

más avanzados. Lo que poseen ya no les satisface, quieren la más avanzada funcionalidad, mayor calidad, confiabilidad, mejor servicio y competitividad en el precio.

### 1.4 Cambios en las relaciones "hacia fuera"

El análisis de entorno incluye las tendencias macro-ambientales, que forman parte del ambiente contextual, las cuales se pueden agrupar en seis niveles:

- Globalización de mercados.
- Formación de megamercados.
- Apertura comercial y liberalización económica.
- Multilateralismo e interdependencia (simétrica y asimétrica).
- Institucionalización de los controles internacionales.
- Relación entre producción, comercio y medio ambiente.

Hay que diferenciar las tendencias macro-ambientales de las modas intelectuales del momento. Las modas, son instrumentos o medios diseñados para enfrentar los retos que plantean las tendencias macro-ambientales a las empresas. Se debe tener cuidado de no convertir las modas intelectuales en dogmas.

Para el gerente esta diferencia es de vital importancia, pues es peligroso ubicarse en el extremo de un profundo conocimiento "teórico-metodológico" con total ignorancia de la realidad, o caer en la situación inversa.

Administrar con eficiencia requiere un trabajo duro y consciente. No existen técnicas todo uso que produzcan el éxito, ni "polvos mágicos" para eliminar la incertidumbre, ni atajos para un mejor desempeño. El conocimiento y la destreza deben ser templados por la experiencia.

Los gerentes deben descubrir qué enfoque funciona bien en una situación y qué ajustes deben hacerse en otra. No se pueden prescribir métodos o conductas específicas, sin un entendimiento amplio de la situación en particular.

## 2. EL GERENTE Y EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO GENERAL

Una estrategia es un plan coherente que integra los objetivos y políticas de una empresa con las acciones a realizar. Su formulación permite asignar los recursos para lograr una situación viable y original; facilita la identificación de cambios en el entorno y descubre las acciones y reacciones de los competidores.

En un proceso de reorganización y desarrollo empresarial, el gerente puede actuar sobre cinco grandes áreas estratégicas:

- Estrategia de Competitividad.
- Estrategia de Mercadeo.
- Estrategia de Sostenibilidad Financiera.
- Estrategia de Alianzas.
- Estrategia de Reconversión y Capacitación.

## 2.1 Estrategia de Competitividad

Toda empresa debe desarrollar sostenidamente su máxima capacidad de competir, para incrementar las posibilidades de éxito en el mercado. La ventaja competitiva, se deriva de la forma en que la empresa ejecuta las políticas que llevan al cumplimiento de la misión.

Cualquier empresa puede dividirse en una serie de actividades interrelacionadas que agregan valor en cada etapa, hasta que el producto llega a los clientes. Las actividades pueden dividirse en dos grupos: primarias y de apoyo. Las primarias se refieren al proceso de diseño, comercialización, entrega y servicio posventa. Las actividades de apoyo son los aspectos logísticos que proporcionan los recursos humanos, la tecnología, los insumos y la infraestructura. Este proceso es denominado por *M. Porter* como la "cadena del valor".

La *cadena del valor* es un sistema interdependiente, conectado por enlaces, donde la forma de realizar una actividad afecta el costo o la eficiencia de otras actividades. La base de efectividad de la *cadena del valor*, está en la coordinación para reducir tiempos, costos de transacción y costos de oportunidad, sin descuidar la calidad de los productos o servicios que se ofrecen.

Para adquirir ventaja competitiva de la *cadena del valor*, la empresa debe concebirse como un sistema integrado, no como una colección de partes separadas. Reconfigurar la *cadena del valor*, es volver a asignar, ordenar, agrupar o eliminar actividades, con el propósito de lograr una mejora sustancial en la posición competitiva. Sin embargo, el Gerente debe saber que una mejora integral de la *cadena del valor*, debe basarse en el desarrollo de proyectos detallados, que actúen sobre cada uno de los siguientes aspectos:

- Diferenciación.
- Especialización.
- Posicionamiento.
- Innovación.

La *diferenciación* tiene como objetivo dar al producto o servicio cualidades distintivas importantes para el cliente, que la diferencien de la oferta de otras empresas.

La *especialización* concentra los esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de segmentos específicos del mercado. La base de esta estrategia es el monitoreo del mercado, para obtener información sobre la evolución de la

oferta y demanda en los segmentos escogidos. Una ventaja de la segmentación es que evita la dispersión y obliga a la empresa a concentrarse en su misión y objetivos.

La *dispersión* es sin duda arriesgada y compleja, sin embargo la especialización y la amenaza de la dispersión, no deben anular las posibilidades de diversificación, cuyo objetivo es agregar nuevos centros de beneficios o complementar los existentes, con lo cual se rejuvenece la cartera de productos y se fortalece el flujo de ingresos. Una condición de éxito para la diversificación, es la existencia de un punto común entre la actividad nueva y la actividad de base.

El *posicionamiento* de un producto o servicio es el lugar que ocupa en la mente de los clientes, según sus propias percepciones acerca de ciertos atributos, en relación con sus competidores. El posicionamiento se da en tres etapas: la identificación de ventajas competitivas relevantes, la selección estratégica de las ventajas más viables, y la comunicación eficaz con los segmentos del mercado meta.

La *innovación* es una estrategia competitiva basada en la mejora continua, armonizada con el mercado, cuyo componente más importante es la creatividad.

El punto inicial para el diseño y la implementación de una estrategia competitiva exitosa, es una adecuada segmentación. La segmentación fija las prioridades y permite el diseño de productos "ajustados" a la necesidad de cada segmento. Un caso particular es la segmentación geográfica, que permite el ahorro y el uso intensivo de los recursos para evitar la duplicidad al atender idénticas necesidades en la misma área.

## 2.2 Estrategia de Mercadeo

Los *mercados cautivos* se están extinguiendo, se han abierto y la competencia se ha intensificado. El resultado es la nueva realidad comercial: las empresas deben estar al servicio del cliente. Algunos gerentes y empresas no han tomado en serio esta sentencia; se ocupan de asuntos de muy corto plazo, frecuentemente alejados de la misión.

El mercadeo ha acentuado su importancia, por la rapidez con que suceden los cambios ahora y porque "está en la línea de fuego", donde el cliente-rey decide la suerte de una empresa.

Sobre este particular, *T. Levitt* dice: "Una organización que sea floja, lenta o pesada en sus operaciones de comercialización, especialmente si el director general carece de una comprensión de los negocios desde el punto de vista del mercadeo, se encamina hacia el desastre. No significa que se trate de un hombre con experiencia básica en mercadeo, sino que su cualidad esencial sea que piense en términos de mercadeo".

El desarrollo de algunas empresas es muy pobre en el área de mercadeo, porque sus gerentes no se han percatado



que la administración evolucionó de una etapa de orientación al producto, a un enfoque hacia las ventas y finalmente hacia la total satisfacción del cliente, en un contexto de amplia responsabilidad social.

Hay empresas que no han pasado de la primera etapa, favorecidas quizás por su condición monopólica, pero próximas a su extinción. Al analizar sus actividades, se observa una gran preocupación por los productos o servicios, aunque no satisfagan las necesidades de los clientes ni las suyas propias como empresa. Para superar ese desfase, la empresa debe recontrarse con sus clientes y no enfocarse a derrotar a sus competidores frontalmente.

La competencia es importante, pero el primer lugar es reclamado por los clientes y sus necesidades específicas. El reto para la empresa es satisfacerlas mejor que la competencia.

Dice K. Ohmae: *“Volver a la estrategia y centrar la atención en ofrecer valor a los clientes, son las dos actividades que conforman el núcleo del desafío competitivo que enfrentan los directivos de hoy. Es imprescindible establecer sistemas que midan el desempeño de un ejecutivo a lo largo de varios años y no año con año. La creación de valor para los clientes es un proceso a largo plazo y hasta la muy añeja noción de una revisión anual, a veces puede convertirse en un obstáculo”*.

Desde la perspectiva del mercadeo, si la empresa no identifica correctamente su “negocio”, se puede formar un juicio equivocado sobre el mercado en que opera, entonces adopta estrategias naturales para el sector en el que cree estar, pero ineficaces para el negocio en que realmente está.

La mezcla de mercadeo debe estructurarse bajo los siguientes lineamientos:

- Definir los “productos o servicios” que requiere cada uno de los segmentos definidos.
- Distribuir los “puntos de entrega” del producto o servicio, ubicación, coordinación y logística.
- Establecer los “márgenes financieros de operación”, integrados: (mercado meta-costo-recuperación-precio).
- Diseñar una “mezcla de comunicaciones” que integre publicidad, relaciones públicas, venta personal, y la promoción de los productos o servicios.

El éxito de la mezcla estratégica de mercadeo dependerá de la claridad que tenga la empresa sobre sus objetivos y políticas en relación con esas importantes variables: Producto, Plaza, Precio, Comunicación. Pero además, debe considerar otras cinco condiciones:

- Disponer de información permanente, suficiente y veraz, para un adecuado diseño de la estrategia de mercadeo.

- Ejercer liderazgo y capacidad de ejecutoria para la estrategia propuesta, en la alta dirección y a nivel operativo.
- Comprometerse con una cultura de servicio al cliente interno y externo. Es diseñar una *escala de procedimientos, sistemas y métodos*, para ofrecer productos y servicios, para implementarla mediante una *escala personal de servicio*, que es la manera en que el personal haciendo uso de sus actitudes y aptitudes, se relaciona con los clientes.
- Establecer un sistema de control de calidad que integre en un solo proceso la “cadena del valor”, para asegurarse de que el producto/servicio, además de satisfacer las necesidades del cliente, supere sus expectativas iniciales.
- Dar seguimiento y evaluar los clientes internos y externos, para mejorar la toma de decisiones y corregir posibles deficiencias. Las bases de datos sobre el mercado, son valiosos recursos para la innovación y el crecimiento de la empresa.

### 2.3 Estrategias de sostenibilidad financiera

La sostenibilidad de la empresa se enfoca desde una perspectiva financiera que garantice su autosuficiencia y continuidad. Esta estrategia se basa en seis grandes áreas:

- Un estructurado control de ingresos (sistema de cobro y manejo de inversiones), que garantice el flujo de efectivo.
- Un control de egresos que tenga la racionalidad como principio: máximo rendimiento por unidad económica al menor costo. Reducir los costos no es suficiente, hay que prevenirlos y evitar excesos recurrentes. La prevención de costos exige el mejoramiento de la productividad en todas las operaciones, cuestionando si ¿realmente se necesita hacer esto?
- Una recuperación de costos cuyo objetivo sea la sostenibilidad o autosuficiencia, mediante la definición de acuerdos de cooperación en proyectos que diluyan costos.
- Propiciar la canalización de recursos a través de un plan de acceso a fuentes de fondos, aprovechando acuerdos de cooperación con entidades nacionales e internacionales, para el financiamiento de proyectos específicos.
- Definir una política de inversión. La palabra inversión se refiere a la decisión en sí y al capital invertido. Implica el sacrificio de una satisfacción presente a cambio de un rendimiento futuro, y en tal sentido conlleva un riesgo. Al considerar la inversión en un

presupuesto, se deben analizar cuatro aspectos importantes:

- La empresa que hace la inversión.
- El capital a invertir.
- El costo del desembolso para hacer la inversión.
- El valor esperado de la inversión.

También es importante comprender la motivación que da origen a los movimientos de inversión:

- Inversiones para reemplazo y modernización, para sustituir los activos obsoletos por otros nuevos.
- Inversiones para expansión, conocidas como decisiones de ampliación de capital, cuyo objetivo es garantizar el crecimiento dinámico de la empresa.
- Inversiones transitorias, cuyo carácter especulativo busca el máximo rendimiento monetario. El manejo de este tipo de inversiones es importante si se presenta una actitud conservadora en lo que respecta a decisiones de reemplazo y expansión.

- f) Vigilar la estructura financiera de la empresa, principalmente sus cargas financieras, para evitar el riesgo de que en una fecha futura no se puedan cumplir todos los compromisos. Este riesgo puede ser considerable o pequeño, dependiendo de la variabilidad de los ingresos y la magnitud de los gastos fijos. Además se debe revisar el sistema contable y el cumplimiento de las normas tributarias, para cuidar la ética y la responsabilidad social.

## 2.4 Estrategia de alianzas de negocios

Una "estrategia de alianzas" con otras organizaciones públicas, privadas o internacionales, expande los límites para alcanzar un mejor desempeño organizacional. La dinámica del entorno favorece el cambio de una "estrategia reactiva" hacia una "estrategia cooperativa" basada en alianzas.

Los motivos para formar alianzas se pueden esquematizar en los siguientes niveles:

### 1. Usos Internos

- 1.1 Costos y riesgos compartidos.
- 1.2 Obtención de recursos en general.
- 1.3 Evitar duplicidad en el uso de recursos, mediante la coordinación y la transferencia.

- 1.4 Intercambio de información e interacción de personal.
- 1.5 Prácticas administrativas innovadoras.

### 2. Usos Competitivos:

- 2.1 Influenciar la evolución del sector productivo.
- 2.2 Fortalecimiento frente a competidores privados.
- 2.3 Posibilidad de competir fuera del país (expansión).
- 2.4 Mejoramiento de la capacidad de aprendizaje.

### 3. Usos Estratégicos para mejorar la posición:

- 3.1 Aumentar campo de acción (nuevos segmentos).
- 3.2 Transferencia de tecnología (modernización).
- 3.3 Racionalización de la inversión.
- 3.4 Descentralización (ejecutividad y flexibilidad).
- 3.5 Desarrollo de la capacidad de adaptación.

La base para formar alianzas está constituida por las llamadas "cuatro C's de las alianzas estratégicas":

- a) **Complementariedad:** Factor asociado con la experiencia o habilidad adquirida por las empresas para hacer un esfuerzo conjunto, basado más en aspectos complementarios que en situaciones de rivalidad y competencia.
- b) **Cooperación:** La cultura organizacional ocupa un lugar preponderante para el éxito de toda alianza, mediante una sólida actitud de cooperación, basada en la confianza mutua.
- c) **Compatibilidad:** Relacionada con los proyectos en donde la participación conjunta mejora la potencialidad individual de los "socios", manteniendo las fortalezas, revirtiendo las debilidades, aprovechando las oportunidades, y enfrentando con mayores posibilidades de éxito las amenazas.
- d) **Conmensurabilidad:** Vinculada con el nivel cuantitativo de riesgos que cada empresa asume cuando realiza una alianza estratégica. Tiene que ver con la simetría o asimetría de los participantes, pues mucho del riesgo deriva de este factor. Establecer una alianza estratégica es un proceso que debe ser producto de un profundo estudio que incluya como mínimo un diagnóstico cualitativo y un análisis FODA. Solo así, la empresa tendrá un perfil idóneo del "socio" que convenga para mejorar sus habilidades o desempeño global.



En conclusión, las alianzas estratégicas incrementan la potencialidad de los "socios", por medio de un mayor *valor agregado* a la *cadena del valor* de sus productos y servicios.

Las alianzas no son una panacea. En algunos casos, se convierten en mecanismos de simple transición. El riesgo más grave es que pueden frenar los esfuerzos propios para el mejoramiento.

Las mejores alianzas son muy selectivas, relacionadas con actividades concretas de la cadena del valor, como mercadeo y producción. Los "socios" las consideran como alianzas temporales y sujetas a evaluación. Al respecto, *M. Porter* concluye: "Si para conseguir las ventajas necesarias para tener éxito competitivo se necesita una alianza más amplia, la organización enfrenta un problema mayor. Deberá considerar lo acertado de su elección del segmento o de la estrategia".

La globalización exige alianzas, que dependen de los negociadores, de la negociación y de las estrategias. La negociación de alianzas debe considerar varios aspectos:

- a) Una evaluación general de todas las relaciones con base en su *margen de contribución* y al *rendimiento del desempeño organizacional*. La alianza que no contribuya o no agregue valor, ¿para qué mantenerla?
- b) Las alianzas no deben crear una *relación de dependencia*, conducentes a la pérdida de identidad y autonomía. Si esto sucediera, ¿a quién obedecería la organización?
- c) Limitar la transferencia de recursos a otras empresas que solo *usufructúan*, sin otorgar un *beneficio incremental*. De ser este el caso, ¿quiénes se benefician más?
- d) Los criterios de *selectividad* y *valor agregado* deben orientar el proceso de reordenamiento, renegociación y cancelación de alianzas. Si no se ha actuado bajo esos criterios, ¿por qué se hicieron esas alianzas?

Es útil repasar los consejos de *K. Ohmae*, para que un gerente o quien designe la organización, pueda arrancar sobre una "base estratégica" al negociar alianzas:

- Haga de la colaboración un compromiso personal. Son las personas las que hacen que las sociedades funcionen.
- Prevea que va a tomar mucho tiempo de sus directivos. Si no pueden dedicarle ese tiempo, mejor no inicie.
- El respeto y la confianza mutuos son esenciales; si no confía, olvide el asunto.
- Los dos socios deben obtener algo a cambio y es posible que deban renunciar a algo.
- Asegúrese de concertar un contrato legal estricto. No posponga la negociación de aspectos desagradables y

contenciosos. Una vez firmado el contrato debe archivar, si tiene que hacer referencia a él es que algo no funciona.

- Durante el transcurso de una colaboración, las circunstancias y los mercados cambian. Reconozca los problemas de su socio y sea flexible.
- Asegúrese de que usted y su socio tengan expectativas similares sobre la colaboración y su duración. Un socio descontento, es una fórmula segura para fracasar.
- Propóngase conocer a todos los miembros de todos los niveles de la otra parte. Toma tiempo hacer amistades.
- Las culturas son diferentes, no espere que un socio actúe o responda igual que usted. Encuentre la verdadera razón de una respuesta particular.
- Reconozca los intereses y la independencia de su socio.
- Aún cuando el arreglo sea táctico para usted, asegúrese de contar con la aceptación de la organización.
- Celebren juntos los logros. Es una relación compartida y ambos habrán ganado.

## 2.5 Estrategia de innovación y capacitación

La definición de una adecuada estrategia de innovación y capacitación, es necesaria para facilitar el éxito de todo el proceso de desarrollo empresarial. La pregunta para reorientar la estrategia de la empresa no es ¿qué hacer?, sino ¿qué hay que evitar?

Como afirma *P. Drucker*, cuando las empresas notan que ciertas actividades parecen tener éxito, formalizan esas actividades como programas estandarizados, edificados sobre funciones que hacen permanentes las actividades, aún con personas distintas y en momentos históricos diferentes. Los programas generan actividades que se parecen a aquellas que condujeron a buenos resultados en el pasado. La Gerencia responde a gran parte de los eventos ambientales, practicando programas aprendidos con anterioridad. Sin embargo, como el medio ambiente es cambiante y turbulento, la vieja respuesta tiene altas probabilidades de resultar insuficiente.

Esa situación hace difícil la observación de amenazas y oportunidades no anticipadas. La mayoría de los eventos no anticipados nunca son percibidos completamente por el Gerente; otros son percibidos después de desarrollados, por lo que la reacción de la empresa carece de oportunidad.

Al respecto, *P. Drucker* profundiza aún más: el problema de la mayoría de las empresas incapaces de innovar y renovar, es que no pueden desembarazarse de lo antiguo y gastado, de lo que ya no es productivo. Todo organismo incapaz de eliminar los productos residuales, finalmente se envenena así mismo. Para que una empresa se torne innovadora, debe abandonar todo lo que no produce o no contribuye,

y evaluar periódicamente cada producto, cada proceso, cada actividad.

Todo gerente debe revisar frecuentemente el modelo administrativo, pues dentro de su "ciclo de vida", a veces se necesita una profunda reforma que armonice las estrategias, con lo que los socios y los empleados necesitan, y con los requerimientos del mercado. En este proceso de formulación de estrategias, no se puede conformar con el nivel satisfactorio de "hacer algo bien", sino "lo mejor que se pueda". La empresa acostumbrada a este nivel de exigencia, identifica las deficiencias pasadas y corrige las políticas vigentes, para aprovechar las nuevas oportunidades e innovar.

No hay que caer en la trampa de "que es mejor elaborar un plan factible, aunque no sea óptimo, que un plan óptimo que no sea factible". Bajo un enfoque de reconversión, es mejor la realización inexacta de un plan óptimo.

Es necesario promover procesos de cambio en la empresa, a través de la enseñanza y el aprendizaje de los empleados. Durante muchos años la preocupación central fueron los controles; es hora de trabajar en el mercado, en el aprendizaje y en la calidad de quienes participan en la empresa.

El conocimiento ha llegado a ser el primer recurso productor de riqueza, el verdadero capital. El conocimiento que la empresa origine y transmita a través de su estrategia de capacitación, es el que impulsará los procesos de cambio en los empleados. Es urgente pasar de la enseñanza al aprendizaje, donde todos: socios y empleados, "aprendan a aprender".

Aunque el aprendizaje depende de factores metodológicos e individuales, el conocimiento y la utilización de algunos de los siguientes principios ayudarán a acelerar el proceso:

- a) **Participación:** La participación de productores y técnicos debe alentarse sistemáticamente, pues refuerza el proceso de aprendizaje y aumenta el "nivel de recordación".
- b) **Repetición:** Es importante porque fija los conocimientos en la memoria, por lo tanto, siempre se debe insistir en los conceptos claves del contenido.
- c) **Relevancia:** El aprendizaje tiene mayor impacto cuando el tema tiene sentido e importancia para quien va a recibir la capacitación. Debe existir una relación directa entre el contenido y las necesidades del "auditorio". El ambiente del lugar es un factor importante para el éxito de la actividad.
- d) **Transferencia:** De la relevancia del tema se deriva la transferencia, pues a mayor concordancia del programa con las demandas y necesidades del auditorio, es posible un proceso más ágil y enriquecedor hacia "el aprendiz". Sólo cuando ocurre la transferencia y ésta se pone en práctica, se puede decir que la actividad tiene impacto.

- e) **Retroalimentación:** La elección de temas, los contenidos, el facilitador, el tipo y estilo de material didáctico, la metodología, la evaluación y el seguimiento, son factores relevantes que deben estar sujetos a un proceso de evaluación que permita mejorar e innovar en la "calidad" y en "impacto".

Los elementos de la retroalimentación a considerar, son:

- Información sobre **necesidades** de educación, capacitación e investigación.
- **Viabilidad** en la empresa para responder a esas necesidades.
- **Evaluación** tanto de la actividad de capacitación global (proceso de enseñanza), como de los participantes (proceso de aprendizaje).
- **Seguimiento continuo**, para validar en el tiempo los resultados de la evaluación y medir su impacto.

Si la empresa no se retroalimenta, se tiene que enfrentar a la pérdida de la oportunidad de aprender y a la repetición de conductas erróneas. La retroalimentación incorporada a la estrategia de capacitación, permite actuar frente al problema de la obsolescencia, que es el proceso que sufre una persona o un grupo, al dejar de poseer el conocimiento necesario para desempeñarse con éxito. La velocidad de la obsolescencia varía de una área de conocimiento a otra, y está relacionada con las personas más antiguas de una empresa, salvo ciertas excepciones, debido a la falta de respuesta y de adaptación a las nuevas condiciones del entorno.

Si el gerente sigue la política de promover procesos de cambio por medio de programas de capacitación, debe considerar el fenómeno de la obsolescencia del conocimiento y el peligro del rezago.

En esta tarea renovadora se presentan cuatro factores clave, que determinan la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia de aprendizaje:

- **La estructura organizacional**, que determina las relaciones de poder interno y las de carácter comercial a nivel externo.
- **Los procesos administrativos**, como la planificación, el presupuesto, el control y los sistemas de información que "hacen funcionar el negocio".
- **El personal**, que como "activo sensible de una empresa", desarrolla la capacidad de sintonizar la organización con el ambiente.
- **La cultura**, que comprende los valores y las reglas que gobiernan el comportamiento en la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, Russell. *Un Concepto de Planeación de Empresas*. México D.F.: Edit. Limusa S.A., 1990.
2. Bower, Joseph (Compilador). *Oficio y Arte de la Gerencia*. Vol. I-II. Bogotá : Edit. Norma S.A., 1997.
3. Carranza, Antonio. *Administración: Un Enfoque Integral*. México D.F.: Edit. Limusa S.A., 1986.
4. Covey, Stephen. *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*. Barcelona: Edit. Paidós S.A., 1997.
5. Dessler, Gary. *Organización y Administración*. México D.F.: Edit. Prentice - Hall, 1994.
6. Doryan, Eduardo. *Entendiendo la Reconversión Industrial*. Alajuela : INCAE, Mimeo. SDA.
7. Drucker, Peter. *Administración y Futuro*. Buenos Aires: Edit. Sudamericana, 1993.
8. Drucker, Peter. *La Gerencia en Tiempos Difíciles*. Buenos Aires: El Ateneo, 1991.
9. Drucker, Peter. *Las Nuevas Realidades*. Buenos Aires: Edit. Sudamericana, 1991.
10. Elorduy, Juan. *Estrategia de Empresas y Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw-Hill, 1993.
11. Guzmán, Isaac. *Problemas de la Administración de Empresas*. México D.F.: Edit. Limusa S.A., 1980.
12. Hall, Richard. *Organizaciones: Estructura y Procesos*. México D.F.: Prentice-Hall, 1994.
13. Hamel G. y C.K. Prahalad. *Compitiendo por el Futuro*. México D.F.: Ariel Sociedad Económica, 1996.
14. Hax, Arnold. *Estrategia Empresarial*. Buenos Aires: El Ateneo, 1992.
15. Kast F. y Rosenzweig J. *Administración de las Organizaciones*. México D.F.: Mc Graw-Hill, 1988.
16. Levitt, Theodore. *Comercialización Creativa*. México D.F.: CECSA, 1986.
17. Mintzberg, H. y Quinn J. B. *El Proceso Estratégico*. México D.F. Prentice-Hall, 1993.
18. Ohmae, Kenichi. *Un Mundo sin Fronteras*. México D.F.: Mc Graw-Hill, 1991.
19. Peters T. y Waterman R. *En Busca de la Excelencia*. Bogotá: Edit. Norma S.A., 1995.
20. Porter, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Edit. Vergara, 1991.
21. Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: Prentice-Hall, 1987.
22. Terry, George. *Principios de la Administración*. Buenos Aires: El Ateneo, 1987.