

## Intención estratégica

### Comencemos a pensar en la estrategia

#### Lo que verá a continuación:

- Preguntas básicas de la intención estratégica.
- Misión organizacional.
- Definición preliminar del negocio.
- Redefinición del negocio.
- Visión organizacional.
- Ideología central de la organización.
- Grupos de interés (*stakeholders*).
- Propuesta de valor.
- Objetivos organizacionales.
- Conclusión.

#### Objetivos de aprendizaje:

- Discutir la intención estratégica.
- Plantear el propósito de la organización, su misión y su visión de futuro.
- Plantear el negocio de la organización.
- Indicar la formación de la ideología central de la organización.
- Mostrar el camino de la creación, el desarrollo y la difusión de valor.

Cada organización nace del sueño o de la voluntad de sus fundadores y de lo que ellos creen respecto de alguna necesidad del mercado que satisfarán, así como de los compradores que sabrán valorar lo que hace la organización. Esas voluntades y creencias están envueltas por una intención estratégica, la cual representa la energía fundamental, el impulso inicial y el compromiso de los fundadores o los dirigentes para conseguir que la organización pueda cumplir sus propósitos con éxito. La palabra "intención" viene del latín *intentione* y significa "el fin que se persigue", pero refleja también una voluntad o deseo, tal vez un pensamiento secreto y reservado. En teología, "intención" significa "algo que ha sido formulado anteriormente y que es válido", aun cuando no perdure en la conciencia del agente durante la acción. Sin embargo, la intención siempre marca el inicio de una jornada.

La "intención estratégica" se entiende como "el conocimiento de la esencia de la organización" y representa el aprovechamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas en el desarrollo de la competencia.<sup>1</sup> Esa intención estratégica es la

que brinda a los miembros de la organización de todos los niveles y áreas la justificación para su entrega y dedicación, en busca de un desempeño único, significativo y superior en relación con el de los competidores. Lo anterior sólo se conseguirá si todas ellas creen con fervor en el producto o servicio de la organización y son arrastradas por su ideología explícita, es decir, el conjunto de principios y valores que delimitan las acciones de la organización.

#### Recorte sobre la competencia

##### Las buenas intenciones estratégicas

Toda organización tiene una intención estratégica, que puede comunicarse de manera explícita, velada u oculta. La intención estratégica se revela en expresiones como:

- Intel: Llegar a ser el mejor proveedor del mundo en la industria de las computadoras.
- Microsoft: Llegar a ser el equivalente a las páginas amarillas de un mercado de sistemas electrónicos de información en línea.
- Canon: Derrotar a Xerox.

<sup>1</sup> G. HAMEL y C. K. PRAHALAD. "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 67(3), 1989, p. 64.

- Honda: Llegar a ser una segunda Ford (empresa que identificó como pionera en la industria de los vehículos). Con el paso del tiempo, Honda consiguió una participación mayor que la de Ford.
- Latin World Entertainment: La empresa más grande de entretenimiento en el segmento hispano de Estados Unidos, quiere ser la número uno como agencia de talento para los grandes estudios de Hollywood
- Vale: Empresa brasileña que se ubica ente las más grandes del mundo en la exportación de mineral de hierro y se quiere convertir en un importante jugador global en el campo de los metales, con la visión de crear valor para sus accionistas y otros grupos de interés

Aun cuando sea vaga, difusa y superficial, la intención estratégica permite a todas las personas de la organización creer firmemente en su producto o servicio y en su habilidad para tener un mejor desempeño que el de los competidores.<sup>2</sup> En general, detrás de la intención estratégica siempre existe una ambición estratégica, ésta exige que todos los miembros de la organización se involucren en el desafío corporativo. Para sostener el enfoque en el adversario, todas las personas deben comparar su desempeño con el de la competencia. Parte del papel del presidente y de todos sus gerentes consiste en involucrar a todas las personas.<sup>3</sup> Sin embargo, lo más importante es transformar la intención estratégica en un elemento catalizador de la acción, o sea, en algo que realmente la impulse.

Es fundamental conocer la intención estratégica de una organización, pero eso no basta. Para alcanzar un desempeño excelente, la organización también debe identificar la intención estratégica de los clientes, los proveedores, los asociados y los competidores.<sup>4</sup> Se trata de mirar hacia los lados y evaluar lo que las demás organizaciones hacen y planean. Además, es necesario contar con algún mecanismo que permita transformar la intención estratégica en acción y que la convierta en una realidad. ¿Qué es lo que hacen las organizaciones en este sentido? En términos estrictos deberían comenzar por preparar el camino del proceso de la planeación estratégica.



### Información privilegiada

#### La intención estratégica como punto de partida

Para Hamel y Prahalad,<sup>5</sup> la intención estratégica de una organización vuelve tangible la capacidad de soñar y crear, porque

<sup>2</sup> *Ibid.*, p. 66.

<sup>3</sup> J. COLLINS. "Turning Goals into Results: the Power of Catalytic Mechanisms", *Harvard Business Review*, 77(4), 1999, pp. 70-82.

<sup>4</sup> M. A. HITT, D. PARK, C. HARDEE y B. B. TYLER. "Understanding Strategic Intent in the Global Marketplace", *Academy of Management Executive*, IX(2), 1995, pp. 12-19.

<sup>5</sup> G. HAMEL y C. K. PRAHALAD. "Strategic Intent", *op. cit.*, p. 66.

permite sustentar una posición competitiva de largo plazo. Para ello es necesario que la alta gerencia transmita a las personas:

- *Un sentido de dirección:* Las personas deben saber hacia dónde se dirige la organización o, de lo contrario, empezarán a preocuparse exclusivamente por el corto plazo y lo inmediato.
- *Un sentido de descubrimiento:* Los individuos deben tener la posibilidad de recurrir a su curiosidad y capacidad creativa y de aplicarlas.
- *Un sentido de destino:* Las personas deben saber cuál es el futuro que están ayudando a crear.

En una conferencia de HSM en São Paulo, Vijay Govindarajan recordó que la intención estratégica no es la afirmación de la misión, ésta que el presidente de la empresa enmarca y cuelga en su despacho. La intención estratégica debe pasar por tres pruebas, en las que la misión formulada de la manera tradicional suele fracasar. Según él, los tres criterios fundamentales de la intención estratégica son:<sup>6</sup>

1. *Dirección:* Es necesario tener una brújula para establecer el norte. Cuando Tata dice que "nuestro objetivo es un automóvil de 2 000 dólares", la dirección queda clara.
2. *Motivación:* Es preciso despertar la pasión de las personas. "Decir que la misión de la empresa es maximizar el patrimonio de los accionistas no provoca que alguien se levante feliz de la cama para ir a trabajar. Es necesario que cada persona sienta que está haciendo algo en lo que cree y que ese algo tenga un valor para ella."
3. *Desafío:* La intención debe ser desafiante, pues a los buenos empleados no les gustan los trabajos mediocres o rutinarios. Govindarajan recuerda que cuando el ex presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, dijo: "Vamos a colocar a un hombre en la Luna antes de que termine esta década", el impacto de esa afirmación fue enorme: además de que implica una imagen muy poderosa y, por lo mismo, crea pasión (léase la reinención de la NASA más adelante en este capítulo).

La intención estratégica se relaciona con la creación de aspiraciones, objetivos ambiciosos y objetivos no realistas. "Si el objetivo realista de fabricar un automóvil de 20 000 dólares nunca se fabricará uno de 5 000 dólares, explica. Como líderes debemos imaginar el futuro con plena convicción y confianza.

### Preguntas básicas de la intención estratégica

El proceso de la planeación estratégica tiene por objetivo el mapa o el camino que se seguirá hasta que se obtengan resultados deseados y, por medio de la administración estratégica, se guían los esfuerzos para concretar esos resultados.

<sup>6</sup> Vea <http://marcelao.wordpress.com/2008/08/> "3 formas básicas de planeación estratégica-hsm-2008-impressoes-parte-ii/" [consultado el 15 de abril de 2009].

La primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización, a partir de algunas preguntas básicas, a saber:

1. **Misión organizacional:** ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. **Visión organizacional:** ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
3. **Valores organizacionales:** ¿Qué es lo importante para la organización?
4. **Stakeholders o grupos de interés:** ¿Quién tiene interés en obtener esos resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
5. **Propuesta de valor:** ¿Quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
6. **Objetivos organizacionales:** ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

## Misión organizacional

"Misión" significa, literalmente, "deber", "obligación", "trabajo que se desempeñará". La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: "¿Cuál es el negocio de la organización?" Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Como observa Drucker,<sup>7</sup> la causa más importante del fracaso de los negocios tal vez sea que rara vez se pregunta cuál es el negocio de la organización, por lo menos de forma clara y directa, y que es muy raro que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar debidamente sobre el asunto.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

1. La razón de ser de la organización.
2. El papel de la organización en la sociedad.
3. La naturaleza del negocio de la organización.
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
5. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

## Formulación de la declaración de la misión de la organización

La declaración de la misión (*mission statement*) de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del

supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización, en el entendido de que ésta se extinguirá a medida que la intención estratégica se concrete y, cuando eso ocurra, sus líderes tendrán que concebir un nuevo sueño, una especie de reinención de los negocios, que asegure la evolución sostenida de la organización.

## Recorte sobre la competencia

### La reinención de la NASA

En la década de 1960, la misión organizacional de la NASA, la agencia aeroespacial de Estados Unidos, era llevar a un hombre estadounidense a la Luna y traerlo de regreso antes de que terminara la década y antes que los soviéticos. La visión, analizada en el contexto político de la época, era muy inspiradora, pues, además de motivar a todos los públicos involucrados, confirmaría la superioridad tecnológica y el brío de los estadounidenses. De esta manera, la NASA consiguió los fondos de financiamiento necesarios para llevar a cabo la empresa en 1969. En los años siguientes no surgió un liderazgo que propusiese una nueva misión para la organización y durante más de dos décadas la NASA sufrió atrasos en sus proyectos y amargos perjuicios. Sin embargo, en la década de 1980, por medio de su director Carl Sagan, reencontró el gancho mediante la formulación de su misión en torno al descubrimiento de vida inteligente fuera de la Tierra y la conquista de los planetas del Sistema Solar. Hoy en día, la NASA es una organización orientada hacia la innovación y presta servicios a innumerables empresas.

La declaración de la misión de una organización debe incluir el mercado, refiriéndose a las demandas genéricas de la sociedad que pide energía, abrigo, comunicación, alimentación, transporte, entretenimiento, salud, etcétera. Sin embargo, para responder correctamente y con certeza cuál será la demanda genérica de la sociedad que atenderá la organización, es preciso que tenga un conocimiento general, aun cuando no puntual, de las competencias esenciales que utilizará para cumplir la misión propuesta. Sus competencias esenciales evidencian lo que la distingue de las otras organizaciones del mismo género, o sea, su peculiaridad esencial.<sup>8</sup> También es necesario que exista coherencia entre el pasado, el presente y el futuro de la organización. La formulación de la misión de la organización es eficaz cuando consigue definir su individualidad o su propia personalidad para el negocio y cuando, como explicaremos más adelante, carga de energía, inspira e involucra a todos sus grupos de interés.

<sup>7</sup> PETER F. DRUCKER. *The Practice of Management*. Londres: Collins, 2006.

<sup>8</sup> G. HAMEL y C. K. PRAHALAD. "Strategic Intent", *op. cit.*

## Ventana de conceptos

### El ADN de una organización

Al final de cuentas, ¿qué hay en el origen de una organización o, en otras palabras, ¿dónde está su ADN? ¿En aquello que determina su germinación y que, a partir de su nacimiento, constituirá sus características futuras? ¿El ADN está en la estructura organizacional o en su cultura corporativa? Actualmente, este tema es fruto de muchas discusiones. Neilson, Pasternack y Mendes dicen que, rasgo por rasgo, las organizaciones muestran sus culturas. Los rasgos influyen en el comportamiento de las personas y afectan sus desempeños. Los autores utilizan la metáfora del ADN (molécula que se caracteriza por una doble cadena con pares de cuatro nucleidos que se combinan en infinitud de modos) de los seres vivos para tratar de codificar las características de una organización. Para ellos, las cuatro bases del ADN de la organización son:<sup>9</sup>

1. **Estructura organizacional:** Se refiere a la jerarquía de la organización y a las líneas que conectan los cuadros del organigrama en términos de comunicación interna. Las organizaciones eligen estructuras para apoyar su estrategia y para organizar sus unidades de negocios en torno a los clientes, los productos o las zonas geográficas. En la práctica, la estructura organizacional y la intención estratégica están vinculadas entre sí, aunque con grandes variaciones. Sin embargo, cuanto más se enfoque la estructura organizacional en la estrategia, tanto mejor será.
2. **Criterios de decisión:** Se refiere a quién decide qué, a cuántas personas están involucradas en el proceso de decisión y a quién tiene autoridad para decidir. Los criterios de decisión definen quién tiene autoridad para tomar decisiones. Mientras mayor sea su claridad y definición, mejor será el resultado. Los criterios claros de decisión permiten que haya agilidad, precisión y reducción de costos.
3. **Motivadores:** Se refieren a los objetivos, los incentivos y las alternativas de carrera que se ofrecen a las personas. La organización utiliza recompensas financieras y no financieras para alentar a los individuos mediante recursos implícitos y no implícitos. Mientras más grande sea la claridad y la definición de los motivadores, mayor será su efecto en el comportamiento de las personas.
4. **Información:** Se refiere a las medidas que emplea la organización para medir su desempeño, qué actividades deben ser coordinadas y cómo se transmite y comparte el conocimiento, cuáles son las expectativas y cómo se comunica el avance. También implica quién conoce qué, cuál es el conocimiento que se necesita y cómo transmite la información una persona que la posee a otra que la necesita. La organización debe ofrecer información de gran

calidad para satisfacer las necesidades que se presentan a su alrededor.

Tal vez cada individuo comprenda perfectamente la estrategia de la organización, pero si la estructura del negocio falla, si las decisiones no se presentan de forma expedita y adecuada, si las personas no están motivadas y estimuladas y si la información es dudosa, el fracaso está garantizado.

La declaración de la misión, además de considerar el enfoque de la actuación general de la organización y de sus productos y servicios, debe puntualizar los siguientes propósitos competitivos:<sup>10</sup>

1. **Propósito sectorial:** Debe indicar los sectores preferenciales de actuación, como el sector de bienes de consumo o industriales y el de servicios.
2. **Propósito extendido de productos y servicios:** Se debe referir, por ejemplo, a la calidad tecnológica o a los servicios que se ofrecen.
3. **Propósito de las competencias:** Debe plantear la base de la producción de productos y servicios. Más adelante se explicará el papel que desempeñan las competencias esenciales de la organización para que la ejecución de la misión tenga éxito.
4. **Propósito de los segmentos de actuación:** Debe elegir la organización, a partir de sus competencias centrales, los segmentos prioritarios que cubrirá, como: el infantil, los de alto poder adquisitivo o los mercados internacionales.
5. **Propósito de verticalidad:** Debe definir el grado de integración o terciarización de los procesos.

Todas las consideraciones respecto del propósito de la misión dependen de la medida en que la organización conozca su contexto y el entorno de sus relaciones, lo cual explica por qué debe ser actualizado conforme adquiere nuevos conocimientos sobre los negocios, la competencia y acerca de sus propios recursos y competencias.<sup>11</sup>

## ¿Por qué es importante la declaración de la misión?

Establecer una misión y formular su declaración formal tiene muchas consecuencias importantes:

1. Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, porque presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.

<sup>9</sup> GARY NEILSON, BRUCE A. PASTERNAK y DECIO MENDES. "The Four Bases of Organizational DNA", en Booz, Allen, Hamilton, *Strategy & Business*, núm. 33, invierno de 2003, pp. 48-57.

<sup>10</sup> ELIEZER DA COSTA. *Gestão estratégica*. São Paulo: Editora Saraiva, 2002, p. 37.

<sup>11</sup> P. KOTLER. *Administração de marketing*, edición del nuevo milenio (revisión técnica de Arão Sapiro). São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000, p. 88.

2. Evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
3. Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que establece la misión.
4. Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
5. Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

### Banco de ideas

#### Declaraciones breves, pero impactantes

La misión de la organización a veces se puede resumir en pequeñas frases o lemas que acompañan la marca de la organización, por ejemplo:

- Nike: Brindar la emoción de competir y triunfar.
- Sony: Aplicar la tecnología en beneficio de la población.
- IBM: Resolver de forma innovadora problemas que no han sido resueltos.
- Hewlett-Packard: Hacer aportaciones técnicas para el progreso y el bienestar de la humanidad.
- Walt Disney: Hacer felices a las personas.

## Definición preliminar del negocio

La declaración de la misión de la organización consolida el primer gran conjunto de conocimientos sobre ella y también representa el primer esbozo de la definición del negocio. Para definir este es necesario entender el producto o el servicio real que comprará el cliente, evitando la trampa de sólo ver el producto físico que se ofrecerá.

Un negocio se puede definir desde tres dimensiones:

1. Mercados o segmentos (necesidades y deseos de los clientes).
2. Sectores de actuación (productos y servicios).
3. Tecnología y procesos (excelencia operacional).

### Banco de ideas

#### Las tres dimensiones de un negocio

Imagine, por ejemplo, una empresa que ha definido que su negocio es proveer de comidas preparadas a industrias. Su principal grupo de clientes está compuesto, sobre todo, por empresas de sectores que emplean grupos numerosos de personas. Esos clientes necesitan que les entreguen las comidas preparadas listas para servirlos a los empleados. Su tecnología responde a la capacidad necesaria para surtir la cantidad

demandada. Las tres dimensiones de la definición del negocio se deben anotar en una gráfica tridimensional, que revele las innumerables opciones que tendrá el negocio a medida que busque nuevas posiciones en la gráfica. Cada punto anotado indica un posicionamiento estratégico<sup>12</sup> posible.

La organización tal vez quiera expandirse a otros negocios, como surtir comidas preparadas en aviones y en puestos ejecutivos. Puede ofrecer comidas preparadas a otros grupos de clientes, como casas habitación, hoteles y oficinas. También puede brindar otros servicios que soliciten las empresas, como entrenamiento para la reeducación en cuestiones alimentarias o servicios sofisticados para directores y festejos y, a continuación, proyectar otras tecnologías para la producción de alimentos, con lo cual incluso puede optar por la verticalidad cuando comience a producir vegetales y a usarlos en sus alimentos. A medida que el proceso de la planeación estratégica avance se establecerá el mejor posicionamiento estratégico para la organización, como se muestra en la figura 4.1.

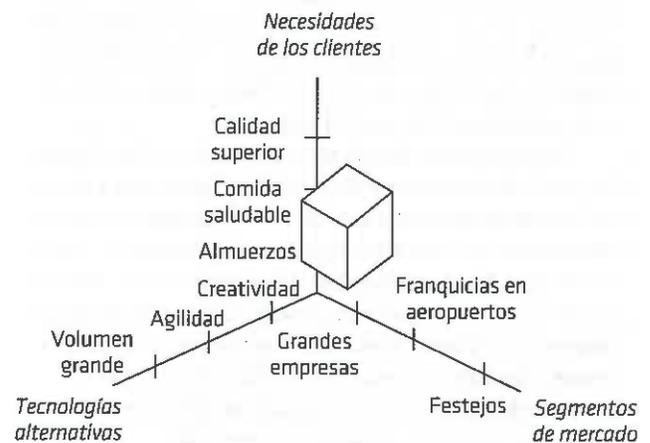


Figura 4.1 El mejor posicionamiento estratégico.

## Redefinición del negocio

Cuando cambian las condiciones del mercado o si durante mucho tiempo no se ha observado la dirección de la mira de la misión de la organización, entonces ha llegado la hora de cambiarla, es decir, de repensar cuáles son los mercados de actuación y los productos y servicios que ofrece y de hacer una modificación. En realidad, la organización se debe

<sup>12</sup> El posicionamiento estratégico representa una forma posible de definir el negocio que indica cómo competirá la organización, la cual toma en cuenta criterios relativos a los grupos de clientes (intimidad con ellos), sus necesidades (ofrecer productos y servicios de punta) y la tecnología (excelencia en las operaciones). El concepto no es igual al de posicionamiento en "marketing", término acuñado por Albert Ries y Jack Trout que significa "el modo único en que el mercado ve una marca" (vea A. RIES y JACK TROUT. *Posicionamiento*. São Paulo: Makron Books, 2005).

preguntar si la definición actual declarada del negocio sigue siendo válida, qué clientes cubre, cuáles son los grupos de interés que se relacionan con ella y, sobre todo, cómo debe ser el negocio.

La redefinición del negocio genera la actualización de la misión. Cuando el contexto y el entorno de las relaciones lo exigen, se relee la declaración de la misión de la organización a efecto de adecuarla a las nuevas exigencias y de asegurar su condición para actuar en los entornos considerados, con un enfoque que amplía la mira del potencial de sus operaciones a lo largo del tiempo y sienta las bases para su perpetuación.

## Recorte sobre la competencia

### Redefiniciones exitosas de los negocios

Kodak, atenta al desarrollo tecnológico que se registra en el sector de la imagen digital, desde inicios de la década de 1990, dejó de ser una empresa de películas, que principalmente incluía el procesamiento fotoquímico de la imagen, y se convirtió en una de procesamiento de la imagen, pues no podía ignorar el peligro que implicaba la posibilidad de guardar y manipular imágenes digitales. La compañía está migrando del enfoque químico al enfoque digital, y con ello, está revolucionando el sector fotográfico.

De igual manera, Zara, la red española de tiendas minoristas, está redefiniendo el modo de comercializar ropa y ofrece las últimas tendencias de la moda internacional en un entorno diferenciado. Sus tiendas, ubicadas en las principales zonas comerciales de ciudades de Europa, América y Asia, ofrecen moda inspirada en el gusto, los deseos y el estilo de vida de las mujeres y los hombres urbanos modernos. Las fronteras no impiden que comparta una misma cultura de la moda.

A continuación presentamos algunos ejemplos de redefinición de negocios de productos comerciales.

Xerox: Pasó de producir copiadoras a ayudar a aumentar la productividad de las oficinas.

Standard Oil: Pasó de vender gasolina a suministrar energía.

Columbia Pictures: Pasó de hacer películas a comercializar entretenimiento.

Encyclopaedia Britannica: Pasó de vender enciclopedias a distribuir información.

Carrier: Pasó de fabricar aparatos de aire acondicionado y calentadores a suministrar control climático para casas habitación.

Revlon: Pasó de vender cosméticos a ofrecer belleza.

Caso hipotético: Una empresa fabricante de lápices pasó por tres etapas de redefinición de la misión: de fabricante de lápices a empresa de instrumentos para escribir, después a empresa de equipo para escribir y más adelante a empresa de soluciones de transcripciones.

La definición del negocio no es definitiva ni inmutable, sino dinámica, y está sujeta a cambios frecuentes. Es el caso de IBM que, a lo largo del tiempo, fue modificando y actualizando la definición de su negocio en función del desempeño de la organización:

- Inicios de la década de 1950: computadoras.
- Finales de la década de 1950: procesamiento de datos.
- Inicios de la década de 1960: manipulación de informaciones.
- Finales de la década de 1960: solución de problemas de procesamiento de datos.
- Inicios de la década de 1970: minimización de riesgos.
- Finales de la década de 1970: desarrollo de alternativas.
- Década de 1980: optimización de los negocios.
- Inicios de la década de 1990: desarrollo de nuevos negocios.
- Finales de la década de 1990: soluciones creativas e innovadoras para las necesidades de información de los clientes.
- Inicios del siglo XXI: consultoría, a petición, en administración con base en internet.

## Banco de ideas

### Miopía estratégica

Un negocio se debe entender como un proceso de satisfacción del cliente y no como uno de producción de mercancías. Los productos son transitorios, pero las necesidades básicas y los grupos de clientes son eternos. Como vimos en el primer capítulo, Levitt<sup>13</sup> acuñó el término miopía del marketing. Existen muchos ejemplos de organizaciones que adoptaron un enfoque miope al definir sus negocios.

Los ferrocarriles decían que estaban en el negocio ferroviario, y no en el de transporte, y dejaron de prestar atención a otros medios de comunicación. La industria petrolera consideraba que estaba en el negocio de extracción de petróleo, y no en el de producción y venta de energía.

Hace 100 años, los fabricantes de carruajes jalados por caballo tuvieron que cerrar sus puertas poco después de que se inventó el automóvil, pero los fabricantes de correas para arneses de caballos, que también habrían cerrado sus puertas, redefinieron su negocio como curtidores de cuero y dejaron su producto principal, las bridas, para pasar a proveedores de la nascente industria automovilística, mediante la fabricación de correas y bandas para los motores de los vehículos.

<sup>13</sup> THEODORE LEVITT. "Marketing myopia", *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1960.

Actualmente, el sector de la aviación civil registra pérdidas operativas porque, además de los elevados costos que afronta que vuelen esos iconos del desarrollo humano, sufre debido a los costos de la baja eficiencia del sistema aéreo y portuario. Tal vez haya llegado la hora de redefinir la misión organizacional de las compañías aéreas. Éstas se podrían definir, no como compañías que están en el sector del transporte aéreo, sino como colocadas en el sector del turismo receptivo, por ejemplo, en razón de la prestación de servicios de consultoría de viajes a sus clientes.

## Visión organizacional

"Visión" significa literalmente "una imagen". La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios.

### Premisas para elaborar la visión de los negocios

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser necesariamente creíble. Luego entonces, la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

1. **Adherencia a los hechos reales:** Las situaciones soñadas deben ser posibles. Se deben descartar descripciones como servicios encantadores, liderazgo en tecnología o construcción de una nueva sociedad. No está prohibido soñar, pero si no se conoce la organización y sus anhelos, sería un grave equívoco que llevará a elaborar visiones de los negocios sin adherencia alguna. Por tanto, el proceso de la planeación estratégica corre el peligro de convertirse en una actividad burocrática carente de pasión.
2. **Descripción concisa, pero potente:** La visión de los negocios debe tener un enfoque definido. Enumerar varias dimensiones, como preservar el entorno, satisfacer las demandas de los clientes, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerá de valor, pues diluye esfuerzos y pierde enfoque.
3. **Equilibrio de todos los grupos de interés:** La visión de los negocios debe favorecer a todos los grupos de interés. El enfoque de ser líder en el sector es atinado para los ejecutivos y los empleados, pero no interesa a los clientes, a menos de que ese liderazgo les ofrezca mejor tec-

nología o economías de escala. El sueño de ser el mejor del mundo en el campo de los productos farmacéuticos debe ser sustituido por el de ser el mejor en el campo de los productos farmacéuticos a nivel mundial.

## Alineación de la visión de los negocios

Cuanto más acorde sea la visión de los negocios con los intereses de los diferentes grupos de interés, mejor podrá cumplir con sus propósitos; esa coherencia se puede asegurar si:

1. **Esclarece la dirección de los negocios a todos los grupos de interés:** Se trata de comunicar un sentido visionario de dirección, para que la organización pueda desarrollar y asignar sus recursos de manera más productiva. La visión de los negocios debe ser lo bastante elevada y genérica como para incluir todos los grupos de interés, sin descartar ninguno de ellos.
2. **Describe una condición futura:** La visión de los negocios muestra un estado futuro ideal de la organización, que representa el ápice de su desarrollo durante el periodo que es factible en razón de las aportaciones de todos sus grupos de interés.
3. **Motiva a los grupos de interés involucrados para que ejecuten las acciones necesarias:** Desde el principio, se debe comprometer a todos los grupos de interés con una visión de los negocios compartida para que, cuando se concrete, todos estén satisfechos con los resultados. En un contexto de cambio siempre se pide a las personas que abandonen su zona de confort y que trabajen en condiciones duras, pero al mismo tiempo se les estimula para que desarrollen sus habilidades y competencias. Esta visión de los negocios inyecta entusiasmo y energía para enfrentar los sacrificios porque conlleva la promesa de que en el futuro se concretarán sus anhelos.
4. **Ofrece un enfoque:** Sin una visión clara, los individuos se sienten confundidos cuando deben tomar decisiones. Cuando la visión está presente en las actividades cotidianas de la organización, su efecto en la administración estratégica es increíble, pues provoca que las personas tengan un objetivo común para sus esfuerzos y coordinación. Un efecto positivo es que estimula la autonomía, que es la base del *empowerment* y el trabajo en equipo.
5. **Inspira a las personas para trabajar en pos de un conjunto integrado de objetivos:** Inspirar significa ofrecer una proposición de valor y la motivación para que las personas encuentren voluntariamente un canal que enfoque sus energías, emociones y capital personal hacia la realización de la visión. La visión de los negocios debe dirigir a las personas mediante diferentes conminaciones sobre el sentido de realización y pertenencia y sobre su compromiso de contribuir para alcanzar los objetivos organizacionales y personales. Es la base para "ponerse la camiseta".

## Información privilegiada

### Visiones inspiradoras

A continuación presentamos algunas visiones de los negocios que son inspiradoras y que estimulan la alineación de los grupos de interés:

Shell Oil: "Necesidades de energía de la humanidad satisfechas." Remite a una visión de mundo sin problemas de energía, mediante la dirección de las actividades de la empresa hacia el desarrollo de productos y servicios relacionados con la investigación y el desarrollo, la producción, la distribución y otros procesos para servir al mercado de la energía.

Bic: "Productos desechables." Destaca el interés de la empresa por poner productos y servicios prácticos a disposición de sus usuarios.

Scott McNealy, el presidente de Sun Microsystems, empresa líder en productos y servicios para redes de informática, presentó la siguiente propuesta como visión de los negocios de la empresa:

"Imaginamos un mundo en el cual diversas computadoras y programas pudieran trabajar juntos y, a continuación, nos dedicamos a convertir eso en una realidad. Cada producto que hacemos, cada producto que ofrecemos, refleja esa visión. Como resultado, nos hemos vuelto líderes en tecnologías, sistemas, *software* y servicios de computación en red (*network computing*)."

Sin perder el enfoque, esa visión del negocio se perfila hacia algo fácil de imaginar, pero que no desecha su aspecto de sueño por realizar. Además, todos los grupos de interés pueden ser incluidos en el camino para realizar ese sueño. Asimismo, se trata de una expresión de voluntad que permite una lectura individual, o sea, que da cabida a los esfuerzos individuales para propiciar la creatividad, porque es posible concebir muchas formas de redes de computadoras y programas. Por último, el liderazgo alcanzado es consecuencia de la oferta de productos y servicios, que reflejan la visión de los negocios de la computación en red, lo cual necesariamente implica alta tecnología y mucha confiabilidad.

Coca-Cola: "Apagar la sed." Esto explica por qué Coca-Cola actúa en diferentes categorías de bebidas.

### Elaboración de la visión de los negocios

La elaboración de la visión de los negocios es un proceso cargado de emoción debido a que trata de reconocer la razón de ser de la organización. Cuando la visión envuelve a todos, constituye el factor que aglutina sus esfuerzos porque imprime congruencia y convergencia en sus esfuerzos.

El desafío de la formulación de la visión de los negocios es que no se limita a un simple ejercicio para rastrear y elegir

las oportunidades estratégicas del futuro. El proceso exige un claro autoconocimiento (quiénes somos, qué valoramos, qué anhelamos). Esto supone la acción de un liderazgo abierto, decidido y capaz de estimular que esos sentimientos surjan en todas las personas de la organización.<sup>14</sup>

Las etapas del proceso de elaboración de la visión de los negocios son:

1. *Primer esbozo*: El proceso comienza con la declaración inicial presentada por un único individuo, que refleja sus sueños y las demandas del mercado.
2. *Etapas de coalición*: El primer esbozo se va modelando con el transcurso del tiempo en razón de la coalición de los responsables de la organización o de un grupo mayor mismo que implica a gerentes y otros grupos de interés.
3. *Dinámica de grupo (conversación estratégica)*: La elaboración descriptiva de la visión de los negocios exige una conducción profesional del trabajo en equipo; muchas veces se requiere de un aislamiento, fuera del lugar de trabajo, para poder descubrir de manera explícita las emociones y las ansiedades que son repercusiones de la formulación de la visión de los negocios.
4. *Desalineación del proceso*: Es imposible esperar que el proceso de la elaboración de la visión de los negocios avance de forma lineal. Se registrará un avance, pero siempre dando dos pasos hacia adelante, uno hacia atrás y, a veces, caminando de lado.
5. *Duración*: Después de que se concibe el primer esbozo, el asunto no acaba en una sola reunión y se espera que ocurra un proceso disciplinado y prioritario que durará meses.
6. *Producto final*: El resultado del proceso es un curso viable, enfocado, flexible y fácil de entender y de comunicar que conducirá hacia el futuro.

### El poder de persuasión de la visión de los negocios

La visión de los negocios, aun cuando sólo sea una imagen, tiene una fuerza sociológica muy real e influye en las opciones y las reacciones actuales de todos los grupos de interés. Ofrece un sentido compartido del futuro deseado. Sin embargo, comprometerse con un nuevo curso no es tarea fácil para las personas. Toda transformación comienza por la comprensión de las dimensiones del cambio. Muchas personas no entienden cuál es su papel en la transformación o temen que el efecto del cambio provocado por la nueva visión del negocio las pueda perjudicar o, cuando menos, favorecer a otros grupos diferentes.

En esas condiciones, los requisitos para involucrar a las personas para que se comprometan a alcanzar la visión de los negocios que se ha propuesto, son:

<sup>14</sup> J. P. KOTTER. *Liderando mudanças*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997, p. 81.

1. **Esperanto utilizado:** Una de las prioridades de las personas de la organización debe ser estar atentas a la visión de los negocios, además de evitar que la información corra peligro de ser un elemento más dentro del montón de informaciones, órdenes, reglamentos y estadísticas que utilizan las personas. Luego entonces, cuanto más inteligible y concisa sea la visión de los negocios, tanto mejor será comprendida y esta comprensión será el primer paso para conseguir la adhesión de los implicados.
2. **Metáforas y analogías:** La visión de los negocios es una proyección del futuro. En este caso una imagen vale más que mil palabras. Natura es una de las empresas más importantes y creativas de Brasil en el ramo de los cosméticos; su visión de los negocios se describe a continuación.

### Recorte sobre la competencia

#### ¿Bienestar o estar bien?

La visión de los negocios de Natura se manifiesta en la frase "bienestar para estar bien". Se entiende que bienestar es la relación agradable y armoniosa del individuo consigo mismo, con su cuerpo, mientras que estar bien se refiere a la relación empática y placentera de una persona con otra, o con su mundo. La metáfora propuesta se deriva de la dinámica de la interacción de esas dos perspectivas. En Natura, la práctica del "bienestar para estar bien" está explícita en todos los niveles de sus relaciones, a partir del liderazgo de sus propietarios.

3. **No perder ninguna oportunidad de comunicar la visión de los negocios:** La visión de los negocios se debe divulgar por medio de todos los medios de comunicación de la organización (boletines, revista de la compañía, material de divulgación, materiales de los programas de calidad, portales de internet). Todas las personas deben comprometerse a difundir el concepto, aunque parezca que exageran es importante aprovechar cualquier pretexto para volver a hablar sobre el punto.
4. **Proceso de negociación:** En todos los niveles de la organización se debe definir un programa de interacción que aclare las dudas sobre la visión de los negocios y que, de arriba abajo, permita recibir y discutir sugerencias, y si fuera el caso, plantear nuevas versiones de la visión de los negocios.

### Ventana de conceptos

#### ¿Que objeto es éste?

El análisis de un objeto nos permite ofrecer una explicación simple de la diferencia entre la visión y la misión. La pregunta es: ¿qué objeto es éste? La respuesta puede ser: una poltrona

cómoda estilo Luis XV, que sería el equivalente a la visión del objeto. La respuesta a la pregunta: "¿para qué sirve este objeto?" podría tratarse de un mueble decorativo que sirve para descansar, y corresponde a la misión del objeto. En otras palabras, la visión de los negocios de una organización dice lo que será la organización, la misión dice lo que hará en ese sentido.<sup>15</sup>

## Filosofía corporativa de la organización

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. "Ideología" (del griego *idea*, idea + *logos*, tratado) significa la "forma de pensar" que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores.

### Principios y valores organizacionales

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización. Los principios hablan de todo aquello en lo que no se está dispuesto a transigir, como la ética y la honestidad. Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente.

La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y los valores que preservan. Estas organizaciones no se preguntan cuál producto o servicio ofrecer, o cuál mercado servir, sino cómo pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para los mercados y la sociedad.

### Recorte sobre la competencia

#### EL MODO HP

Hewlett Packard fue fundada en 1938 por dos ingenieros recién egresados de la universidad que, si bien no tenían una

<sup>15</sup> ELIEZER DA COSTA. *Gestão estratégica*, op. cit., p. 37.

idea muy clara de lo que sería su empresa en el futuro, cuando menos valoraban el trabajo duro y la creatividad y estaban dispuestos a esforzarse al máximo para no dejar pasar el sueño de ser exitosos en lo que habían estudiado: la ingeniería electrónica. En fecha reciente, HP publicó un pequeño texto llamado *La filosofía del garaje*, en éste se resumen los valores tácitos de aquellos tiempos de trabajo apasionado y que ahora quieren rescatarse, para reconstruir el ambiente que permitió a la compañía superar los primeros grandes desafíos de su existencia. Sin lugar a dudas, esos valores tendrán un importante efecto para que pueda superar sus desafíos presentes.

#### Las reglas de garaje de Bill Hewlett y Dave Packard, fundadores de HP

- Piense que puede cambiar el mundo.
- Trabaje rápido (deje las herramientas a la mano) y hágalo siempre que haga falta.
- Distinga cuándo debe trabajar solo y cuándo en grupo.
- Comparta herramientas e ideas.
- Confíe en sus colegas
- Nada de política. Nada de burocracia (esas cosas son ridículas en un garaje).
- El cliente es quien decide si el trabajo está bien hecho.
- Las ideas radicales no son necesariamente ruines.
- Invente formas diferentes de trabajar.
- Aporte algo todos los días.
- Si una idea no aporta nada, no saldrá del garaje.
- Piense que juntos podemos conseguir todo.
- ¡Invente!

#### Banco de ideas

##### Consolidación de la filosofía corporativa

De nada sirve elaborar una filosofía corporativa, compuesta por principios, valores nobles y objetivos audaces de la misión, si la organización no cuenta con la competencia para implementarla. Luego entonces, se deben definir mecanismos prácticos para consolidar la filosofía corporativa. Algunos de esos mecanismos son:

- Programas de adoctrinamiento que enseñan los valores, las normas, la historia, las tradiciones, la visión de los negocios y los criterios de decisión para los empleados y los proveedores
- Actividades de liderazgo que motiven e inspiren a los subordinados.
- Divulgación de la mitología de la organización que relate los hechos heroicos de los fundadores, cómo superaron los desafíos y llevaron a la organización al lugar donde se encuentra ahora (comprobada con testimonios de clientes y proveedores). En la red de establecimientos McDonald's

existe una leyenda sobre Ray Croc, su fallecido pero inolvidable creador, que cuenta que cuando visitaba alguno de sus restaurantes, si veía algo fuera de lugar o no muy limpio, de inmediato ponía manos a la obra: tomaba un estropajo y él mismo limpiaba lo que estaba sucio. Esa costumbre ha inspirado a generaciones de empleados que siguen los ejemplos de su inmortal líder.

- Implementación del repertorio propio con términos que producen la sensación de pertenencia e identidad.
- Ceremonias y simbología ideológica para promover los triunfos obtenidos por medio de materiales de divulgación, cuadros de líderes respaldados por la organización, encuentros del personal de diferentes áreas o entre gerentes.
- Recompensas, premiaciones, concursos y reconocimiento público a aquellos que explícitamente apoyan y practican la ideología central. En casos contrarios, sanciones y despidos.
- Preparación de un escenario simbólico que, por ejemplo, sea ejecutado en proyectos que tienen lugar en las instalaciones de la organización y que recuerde y refuerce continuamente los compromisos asumidos con la misión organizacional.

## Grupos de interés (*stakeholders*)

Los grupos de interés son los grupos estratégicos que se encuentran en una organización determinada. Cada organización es un sistema que congrega varios grupos de interés, o sea, las partes interesadas participantes (*stakeholders*)<sup>16</sup> con quienes establece relaciones.<sup>17</sup> Se trata de personas, grupos u organizaciones que con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución. Se refiere a todos los involucrados en un proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante, como muestra la figura 4.2. Este proceso puede ser de carácter temporal (como un proyecto) o duradero (como el negocio de una empresa o la misión de una organización).

El éxito de toda empresa depende de la participación de las partes interesadas y, por ello, es necesario asegurar que

<sup>16</sup> La definición de *stakeholder* que se usa en el medio empresarial y académico quiere decir, en un sentido amplio, "la persona que tiene una participación o un interés", por ejemplo en una empresa. ("the one who has a share or an interest, as in an enterprise"), Archie Carroll y Ann Buchholtz. *Business & Society, Ethics and Stakeholder Management*. Mason, Ohio: Thomson Learning, South-Western College Publishing, 4a. ed., 2000.

<sup>17</sup> J. FROOMAN. "Stakeholder Influence Strategies", *Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, pp. 191-205.

<sup>18</sup> M. JONES y A. C. WICKS. "Convergent Stakeholder Theory", *Academy of Management Review*, vol. 24, 1999, pp. 206-221.



Figura 4.2 Los distintos públicos de los grupos de interés (stakeholders).

los directivos tomen en cuenta sus expectativas y demandas que, por lo general, incluyen la satisfacción de necesidades, la compensación financiera o el comportamiento ético. La organización debe tener ideas claras respecto de lo que los diversos grupos de interés esperan de ella cuando ejecutan el plan estratégico. La creación de valor para el accionista a expensas de otros grupos de interés es un gran error, pues provoca un conflicto entre los diferentes grupos, con la consecuencia de que la organización pierde el compromiso que hasta entonces ha conseguido y alineado.

Una organización que pretende tener una existencia estable y duradera debe satisfacer, de forma simultánea y equilibrada, las demandas de todas las partes interesadas. Una misión organizacional bien elaborada debe tratar de satisfacer las demandas de grupos de interés muy diferentes. Cuando esto no sucede, la organización tal vez alcance sus objetivos durante un breve periodo, pero después los clientes disgustados dejarán de comprarle o los empleados, al percibirse de que sus pretensiones de crecimiento personal se han debilitado, contribuirán a crear un clima de trabajo desmotivado y reactivo.

En suma, cuando la organización trata de satisfacer a todos los grupos de interés, debe evitar la pretensión de satisfacerlos medianamente, porque la verdadera ventaja que ofrece una misión organizacional consistente está en la posibilidad de satisfacer plenamente a sus diferentes públicos e incluso dejarles encantados.

La mejor recomendación para que la misión organizacional pueda satisfacer a los diferentes grupos de interés de forma congruente es examinar las posibles consecuencias para ellos con base en las respuestas a algunas preguntas:

- ¿La misión organizacional asegura que se producirán productos y servicios que de hecho tengan valor para los clientes actuales? ¿Atraerán a nuevos clientes?
- ¿Los clientes actuales cómo se beneficiarán a medida que la misión organizacional se vaya concretando?
- ¿En caso de que la misión organizacional realmente se concrete, cuál será el beneficio para los accionistas? ¿Merecerá su confianza y paciencia y el rendimiento sobre el capital invertido aumentará en efecto?
- ¿La organización podrá retener a los empleados que se sienten comprometidos con la misión organizacional? ¿Podrá construir asociaciones sólidas con proveedores dedicados? ¿Captará la simpatía y la buena voluntad de la opinión pública?

### El potencial de conflictos entre intereses diferentes

En general, los gerentes hacen énfasis en los accionistas, en detrimento de otros grupos, el grupo de interés más obvio del negocio. Los accionistas invierten capital en una organización con la expectativa de obtener un rendimiento, cuando menos medio, sobre sus inversiones financieras y un aumento en su patrimonio personal. La política de la maximización de la rentabilidad de las inversiones traduce esas expectativas, mediante el reparto de las ganancias generadas por la reducción en otras inversiones de la organización, como la investigación y el desarrollo, a los accionistas, al corto plazo.

Por un lado, el aumento de las ganancias para los accionistas puede perjudicar la capacidad competitiva futura de la em-

presa o desequilibrar la satisfacción de las expectativas de los demás grupos de interés. Sin embargo, por otro lado, muchos accionistas e inversionistas poseen carteras de inversiones y pueden redirigir sus inversiones a otros negocios si sienten que no han sido debidamente recompensados. En la actualidad, las organizaciones están tratando de privilegiar, de forma simultánea y equilibrada, a todos los grupos de interés involucrados. Por lo mismo, es conveniente crear las condiciones necesarias para la satisfacción de los intereses de cada grupo, a saber:

1. Identificar y clasificar los grupos de interés importantes para el negocio de la organización.
2. Saber qué tiene valor para cada grupo de interés y cuánto está dispuesto a invertir cada uno en forma de dinero, innovación, trabajo, dedicación o esfuerzo porque esa inversión le producirá rendimientos significativos a lo largo del tiempo.
3. Alinear todas las perspectivas diferentes e incluir todos los intereses involucrados en un mismo programa para obtener resultados. La alineación en torno de la misión y la visión de los negocios compartida por los grupos de interés tiene por objeto garantizar su participación y su compromiso con la ejecución del plan estratégico.<sup>19</sup>
4. Elaborar políticas específicas para cada grupo de interés, es decir, el plan estratégico debe considerar específicamente las estrategias para la creación de valor que satisfaga sus demandas y proporcione rendimientos equilibrados.
5. Dar prioridad a los grupos de interés más importantes, en caso de que la organización no sea capaz de satisfacerlos a todos. El criterio más usado es el poder político, o una persona que decide. Existen otros criterios, como la urgencia para complacer a cada grupo o el grado de importancia que tenga para la organización, como se explica en el cuadro 4.1.

### Paseo virtual

#### Las políticas para los grupos de interés de Vale

El sitio de la compañía Vale do Río Doce, llamada popularmente sólo Vale, explica sus políticas para satisfacer las demandas de sus diferentes grupos de interés y muestra la atención estratégica que la empresa utiliza para evaluarlos: <http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua/exe/sys/start.htm?sid=526>

## La propuesta de valor

Todos los grupos de interés procuran maximizar el valor que reciben de su relación con una organización. Los grupos vivencian una expectativa de valor y actúan con base en ella. Por ejemplo, los clientes le comprarán a la organización que

les proporciona más valor, definido éste como la diferencia entre el valor total y el costo total por obtener el producto o servicio. El valor total para el cliente se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto. El costo total para el cliente se entiende como todos los costos generados por evaluar, obtener, utilizar y descartar el producto o servicio o concepto. Por otro lado, la organización debe tener una idea de la evaluación y el valor que merece su oferta en comparación con la de los competidores.

## Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor

Los procesos de creación de valor para los diferentes grupos de interés de una organización pasan por tres etapas:<sup>20</sup>

1. *Creación o identificación del valor:* Mediante la producción de innovaciones estratégicas en los productos, los procesos y los modelos de negocios (a partir del desarrollo de un profundo conocimiento del perfil, y las demandas de segmentos y mercados muy diferentes).
2. *Desarrollo y entrega de valor:* Mediante la captación de los resultados estratégicos que se esperan (en razón de la ejecución del proceso de la planeación estratégica). Las organizaciones fuertes desarrollan competencias superiores para administrar los procesos esenciales de sus negocios.
3. *Alineación de las personas a los valores creados:* Mediante un liderazgo que motive a los colaboradores asociados al cambio y propicie un alto desempeño.

En general, el valor no se desarrolla dentro de las fronteras sectoriales existentes, pues las reglas de la competencia, la percepción del precio justo, la acción de los canales de distribución, las diferencias posibles de productos y servicios, entre otras situaciones que fueron establecidas, dejan muy poco por hacer para la creación de valor.



### Información privilegiada

#### Creación de valor, hoy y mañana

El liderazgo del mercado hoy no es igual al liderazgo del mercado mañana. Cuando se evalúa la capacidad de la organización para aprovechar las oportunidades de valor que van surgiendo es conveniente recorrer una lista de comprobación (*check list*) y considerar el conocimiento disponible en ese momento (cuadro 4.2).<sup>21</sup>

<sup>19</sup> J. FROOMAN. "Stakeholder influence strategies", *op. cit.*

<sup>20</sup> RHONDA GERMANY y RAMAN MURALIDHARAN. "The Three Phases of Value Capture", *Strategy & Business*, núm. 22, primer trimestre 2001, Nueva York, pp. 82-91.

<sup>21</sup> G. HAMEL y C. K. PRAHALAD. *Competindo pelo Futuro*. Río de Janeiro: Editora Campus, 1995, p. 19.

Cuadro 4.1 Los grupos de interés (*stakeholders*) y sus principales intereses

Stakeholders	Proporcionan	Principales intereses
Empleados	Trabajo, conocimiento, competencias	Salarios adecuados, prestaciones sociales, oportunidades de desarrollo profesional, seguridad en el trabajo.
Accionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, transparencia en la administración, probidad administrativa.
Inversionistas	Capital, inversiones	Rentabilidad, rendimiento de la inversión, transparencia.
Clientes	Compra de productos y servicios	Productos o servicios adecuados, precio, calidad, atención, asistencia técnica.
Proveedores	Oferta de insumos	Venta de productos y servicios, puntualidad en los pagos.

Las áreas de oportunidades para que todo el proceso de creación, entrega y alineación de valor sea efectivo se pueden encontrar en nuevos segmentos. Las organizaciones que desean actuar enfocándose en esas áreas inexploradas de la estrategia deben adquirir competencias que les permitan reconocer y aprovechar esas oportunidades antes que sus competidores. Por lo general, el valor no está en un producto o servicio, pero cuando sí lo está no representa una ventaja competitiva, porque todas las organizaciones que actúan en el sector tienen acceso a él. Para explorar una oportunidad de valor, la organización debe reunir en forma de regimiento las competencias de diversas unidades, áreas o departamentos y trabajar sistemáticamente con nuevos procesos.

En la sociedad moderna, ofrecer valor implica reunir y armonizar las tecnologías, establecer redes de negocios que congreguen a inversionistas, proveedores, negocios de servicios, medios y, muchas veces, aun a los competidores. En el capítulo 6 abordaremos la construcción de valor por medio de redes de valor.

## Visión latina

### "Hecho en México" o "creado y diseñado en México"

Según el director de la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Jaime Alonso Gómez, las empresas mexicanas deberían modificar el enfoque de "hecho en México" y optar por el de "creado y diseñado en México". Si desean competir con China se deben concentrar en el diseño, la creación y la innovación, y crear valor.

El académico dice: "Si estábamos preocupados por la competencia contra el gigante asiático, podemos dejar de preocuparnos pues ya hemos perdido esa batalla", y señala que las empresas mexicanas no pueden competir con las excelentes reglas que han impuesto los chinos.

Un esquema basado en inversiones es bueno porque permite adquirir máquinas y equipamientos, pero uno sustentado en la innovación es mucho mejor, porque en un mundo globalizado, aun cuando las empresas hagan lo que hacen mejor, eso no será

suficiente para competir. Luego entonces, tendrán que adquirir nuevos conocimientos y habilidades y ver a sus similares chinos como socios y no como competidores.<sup>22</sup>

## Objetivos organizacionales

La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, éste deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En ese sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

En muchas organizaciones los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas, en otras por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos y, en otras, por un individuo que posee o dirige toda la organización.

La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. No obstante, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Algunas suman nuevos objetivos a sus objetivos originales y otras los modifican con el transcurso del tiempo.

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones, a saber:<sup>23</sup>

1. *Sirven de patrones* que utilizan los grupos de interés de la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados.
2. *Sirven de unidad de medida* que usan los grupos de interés para medir y comparar la productividad y el éxito de

<sup>22</sup> Visite: [www.economista.com](http://www.economista.com) [consultado el 21 de febrero de 2007].

<sup>23</sup> AMITAI ETZIONI. *Modern Organizations*, Upper Saddle River. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1964, pp. 13-35.

† Cuadro 4.2 Lo que hacemos hoy y lo que pretendemos para el mañana

Hoy	Próximos cinco años
¿A qué clientes servimos hoy?	¿A qué clientes serviremos mañana?
¿Cuáles son los canales que utilizamos hoy?	¿A través de qué canales serviremos a los clientes mañana?
¿Quiénes son los competidores hoy?	¿Quiénes serán los competidores mañana?
¿Cuál es la base de la ventaja competitiva hoy?	¿Cuál es la base de la ventaja competitiva mañana?
¿De dónde provienen las utilidades hoy?	¿De dónde provendrán las utilidades mañana?
¿Cuáles son las habilidades que hacen que la organización sea única hoy?	¿Cuáles son las habilidades que harán que la organización sea única mañana?
¿En qué mercados de productos finales participa la organización hoy?	¿En qué mercados de productos finales participará la organización mañana?

la organización, sea en el tiempo, sea en relación con los competidores.

3. *Empleados como aglutinantes de esfuerzos*; es decir, como elementos de convergencia de actividades y de direccionamiento de esfuerzos para que los distintos grupos de interés se puedan integrar de forma coordinada.

Los objetivos organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad. La definición de los objetivos organizacionales siempre es intencional, pero no necesariamente racional, pues es un proceso de interacción entre la organización y su entorno.

Se deben analizar las relaciones de la organización con la sociedad en general y lo que ésta desea que se haga o lo que pueda ser persuadida de apoyar. Los objetivos organizacionales identifican el papel que la organización desempeña en la sociedad general.<sup>24</sup> La sociedad está siempre en constante cambio, y como resultado, la organización debe alterar sus objetivos organizacionales en un proceso de ajuste a los problemas y las situaciones emergentes e imprevisibles. A su vez, estas alteraciones crean nuevas necesidades de cambios y éstos exigirán otros ajustes, formando así un círculo virtuoso.

El proceso de establecer objetivos es complejo y dinámico. Las organizaciones no persiguen un solo objetivo, pues necesitan satisfacer la enorme cantidad de requisitos que le impone el entorno y los diferentes grupos de interés. Los objetivos organizacionales tampoco son estáticos, pues están en continua evolución y modifican las relaciones de la organización con su medio ambiente. Así, no es exagerado decir que las organizaciones son estructuras racionalmente planeadas para alcanzar los objetivos organizacionales.

Las organizaciones que compiten en la economía globalizada que tienen éxito son las que aprenden a apalancar sus recursos, capacidades y competencias esenciales para alcanzar sus objetivos organizacionales.<sup>25</sup> Así, el objetivo organizacional de la revista *Fast Company* es ser el manual de la revolución de los negocios. Para Southwestern Airlines es brindar servicios verdaderamente buenos con tarifas increíblemente bajas. Coca-Cola desea afianzar sus competencias para poder poner una "Coca en manos de todo el mundo en el planeta". El objetivo organizacional de 3M es ser la compañía que innova y modifica las bases de la competencia. El objetivo organizacional también puede ser un desafío aplicado a cada individuo, como es el caso de Chaparral Steel, donde la meta para cada hora y el criterio para cada una de las actividades de una persona son transparentes como el cristal: realizar más acciones y cada vez mejor que otra empresa cualquiera.<sup>26</sup>

## Conclusión

La intención estratégica constituye el punto de partida para una visión y una acción estratégicas de la organización. No obstante, a pesar de que moviliza a las personas e impulsa a la organización, no es suficiente para el momento actual. Se debe convertir en una planeación estratégica por medio del análisis de las condiciones del entorno (diagnóstico externo de la organización), de las condiciones organizacionales (diagnóstico interno de la organización) y de sus repercusiones futuras (construcción de escenarios), para poder establecer los objetivos que pretende la organización y se definan las estrategias para alcanzarlos correctamente. Ése es el camino de la planeación estratégica.

<sup>24</sup> *Ibid.*, pp. 146-148.

<sup>25</sup> R. GULATI. "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, vol. 20, 1999, pp. 397-420.

<sup>26</sup> D. LEONARD-BARTON. *Wellspring of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press, 1995. p. 8.

# **Planeación** estratégica

**FUNDAMENTOS Y APLICACIONES**



**Idalberto Chiavenato**  
**Arão Sapiro**

**SEGUNDA EDICIÓN**

**Mc  
Graw  
Hill**