

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: ENFOQUE ESTRATÉGICO

Enrique Benjamín Franklin F.

La estrategia se ha vuelto muy importante para el éxito de una organización y se entiende como la elección de una de entre dos o más alternativas. Cuando la organización opta por una estrategia decide seguir un curso de acción en lugar de otros. Una estrategia bien formulada encabeza, integra y asigna los recursos, las capacidades y las competencias de la organización de modo que se alinee de forma correcta con su entorno externo.

La estrategia representa las respuestas a interrogantes tan importantes como de qué manera debe una organización buscar una ventaja competitiva, qué capacidades organizacionales debe desarrollar para obtenerla, qué tan grande debe de ser el mercado geográfico que tratará de cubrir, qué tipo de fuerza laboral necesita para lograr el crecimiento a largo plazo y qué enfoques competitivos debe elegir para alcanzar un desempeño estratégico. Algunas de las acciones que la organización puede asumir para reforzar la base de recursos, habilidades competitivas y fortalecer su posición en el sector de actividad y giro industrial en el que participa es selección y aplicación de estrategias por: *cobertura, nivel organizacional, integración de personal, independientes y cooperativas.*

Estrategia de cobertura

Elección de las estrategias que las organizaciones utilizan con el propósito de ingresar y competir en el entorno externo para obtener cuatro beneficios básicos: 1) el incremento del tamaño del mercado; 2) mayores rendimientos sobre las inversiones importantes de capital o sobre las inversiones en nuevos productos y procesos; 3) mayores economías de escala, de alcance, enfoque o aprendizaje y 4) una ventaja competitiva en razón de la ubicación (por ejemplo acceso a mano de obra barata, a recursos críticos o a clientes). Los cuatro niveles de estrategia son: 1. Internacional, 2. Multinacional, 3. Global y 4. Transnacional.

1. *Estrategia internacional*, es aquella en que las organizaciones establecen subsidiarias en cada país en el que hace negocios, pero el control final lo ejerce la matriz.

2. *Estrategia multinacional*, es en la que las organizaciones instalan subsidiarias en cada uno de los países en los que realiza negocios, a las cuales se brinda un gran margen de libertad para desarrollar un modelo de negocios que les permita lograr la máxima respuesta a nivel local

3. *Estrategia global*, es el que las organizaciones diseñan para comercializar un producto estandarizado en el mercado global y fabricar ese producto en los lugares

donde la combinación de costos y habilidades sea más conveniente.

4. *Estrategia trasnacional*, es aquella en que las organizaciones buscan la reducción de costos en paralelo a la de dar respuesta a nivel local y de trasladar capacidades distintivas para alcanzar un aprendizaje global.

Estrategias por nivel organizacional

- *Nivel corporativo* (en función de la definición, implementación y control de estrategias).
- La estrategia corporativa se concentra en las clases de negocios en los que quiere estar la organización, en los caminos para adquirir o deshacerse de negocios, en la asignación de recursos a los negocios y en la manera de desarrollar aprendizaje y sinergia entre esos negocios.
- *Nivel funcional* (en relación con las funciones de las unidades administrativas).
- La estrategia funcional se concentra en crear capacidades y habilidades en cada función para elevar la productividad, reducir costos, aumentar la flexibilidad de operación y tener un mejor control de las actividades.

- *Nivel negocio* (en lo correspondiente a la conversión de las estrategias corporativas en estrategias de negocio individuales).
- La estrategia de negocio se concentra en el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la organización utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos.
- *Nivel global* (en lo tocante a la participación en un mercado global).
- La estrategia global se concentra en apalancar el conocimiento para proporcionar cualquier producto o servicio a consumidores en todo el mundo en cualquier moneda, con gran confiabilidad y a un bajo costo.

Estrategias de integración de personal

Criterios que la organización utiliza para atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo efectiva a través de fronteras geográficas, técnicas y culturales para ayudar a que la organización cumpla sus metas.

Etnocéntrico (se contratan expatriados para ocupar puestos en el extranjero).

Policéntrico (se usan más nacionales del país anfitrión).

Regiocéntrico (similar al policéntrico pero los grupos regionales trabajan como una unidad con más libertad)

Geocéntrico (mayor enfoque a nivel global por lo que se emplea gente de cualquier parte).

Estrategias independientes

Iniciativas que la organización adopta para competir en condiciones más favorables.

Ofensiva competitiva, explotación de una capacidad distintiva o mejoramiento de la efectividad interna para lograr una ventaja competitiva.

Pacificación competitiva, acción independiente para mejorar la relación con los competidores.

Relaciones públicas, creación y mantenimiento de una imagen favorable en la mente de quienes componen el ambiente.

Acción voluntaria, compromiso voluntario con grupos de interés y causas sociales.

Acción legal, participación en una lucha legal privada con competidores sobre antimonopolios, publicidad engañosa y prácticas similares.

Acción política, esfuerzo por influir en representantes populares para crear un ambiente de negocios más favorable.

Estrategias cooperativas

Alternativas que sigue la organización para interactuar con otras organizaciones e influir en el ambiente.

Contratación, negociación entre la organización y otra organización o grupo para intercambiar bienes, servicios o información.

Cooptación, absorción de nuevos elementos en la estructura de liderazgo para prevenir cualquier amenaza a la estabilidad o existencia de la organización.

Coalición, unión temporal de dos o más organizaciones para resolver problemas de manera conjunta.

Estrategias de economía

Formas de capitalizar los beneficios para una organización que surgen de la creación de valor mediante el juego de economías.

Economías de escala, ventajas asociadas con grandes volúmenes de producción que reducen la estructura de costos de la organización. Son fuente de este tipo de economía:

- Las reducciones de costos que se obtienen a través de la producción en masa.
- Descuentos por el volumen de compras de insumos o materias primas.
- Las ventajas de extender los costos fijos de producción sobre un gran volumen de producción.
- Ahorros en los costos de comercialización.

Economías de ubicación, beneficios económicos de crear valor en una ubicación óptima. Es una forma de capitalizar el número y variedad de productos y servicios que una organización ofrece, así como el número y variedad de regiones, países y mercados que atiende. También pueden incrementar su poder de mercado frente a sus competidores,

debido a que desarrolla un conocimiento más amplio de los factores culturales, sociales, económicos, etcétera, que afectan a sus clientes en diferentes lugares y puede proporcionar productos y servicios especiales para satisfacer esas necesidades.

Economías de alcance, reducción de costos por compartir recursos entre negocios. Las fuentes básicas de la reducción de costos son:

- La menor inversión en los recursos que los negocios comparten.
- Utilizar en mayor medida los recursos compartidos para generar economías de escala.
- Suministrar productos y servicios especiales en el ámbito requerido para coadyuvar con las economías de ubicación.

Si ha habido alguna lección que haya surgido de la realidad, es que las organizaciones deben funcionar con rapidez para mantener el ritmo de los cambios que están teniendo lugar alrededor de ellas. Las grandes organizaciones deben encontrar formas de actuar como organizaciones pequeñas y flexibles. Las empresas dedicadas a la manufactura necesitan ponerse en contacto con la nueva tecnología de manufactura flexible y empresas de servicio para tener acceso a nueva tecnología de información (TI). Poderosas fuerzas asociadas con el avance tecnológico, la integración económica internacional, la madurez de los

mercados nacionales y la competencia han generado una economía globalizada que afecta todos los negocios, desde los más grandes hasta los más pequeños, y crea amenazas y oportunidades. A fin de reconocer y manejar las amenazas y aprovechar las oportunidades, las organizaciones contemporáneas están experimentando cambios radicales en todas las áreas de sus operaciones.

Mientras los cambios alguna vez ocurrieron de manera paulatina y poco frecuente, en la actualidad son drásticos y constantes. El cambio, no la estabilidad, es lo que hoy marca la pauta.