

La secuencia en el diseño estratégico de organizaciones exitosas

Aaron Ruiz Huarca

Hoy en día, las organizaciones exitosas son las que han diseñado con inteligencia y estrategia la estructura organizacional más adecuada y oportuna para ser rentables. Estas organizaciones han sabido mantener un status quo permanente en el buen diseño estratégico, imaginando un futuro y visualizando oportunidades donde otros no existe. Los líderes de estas organizaciones han sabido identificar y aprovechar los puntos claves en el éxito empresarial, manteniendo una cultura y control fuerte y perenne en toda la organización. Asimismo, poseen una estructura organizacional idónea. Este ensayo pretende explicar ¿Qué es lo que hace lo que ciertas organizaciones tengan una performance superior y sostenible en el tiempo con respecto a otras? ¿Qué hace que tengan un éxito sostenible en el tiempo? De esta manera, se mostrará los factores principales y secundarios para mantener una alta y sostenible performance empresarial. Dentro del mundo empresarial existen organizaciones que han tenido un éxito sostenible por mucho tiempo. Estas empresas han implementado un diseño estratégico clave y único para lograr el éxito. De acuerdo con Morosini (2014) éstos diseños han iniciado con un sueño y prototipo para llevarlo a cabo. Asimismo, deben tener un líder especial con personas y equipos para poder tener una performance superior. A su vez, estas empresas poseen culturas fuertes y valores específicos que crean patrones comunes entre todo el personal.

Estos diseños han sido bien estructurados organizacionalmente para llevar a cabo la marcha de la empresa, con mucha adaptación estructural. Sin embargo, estas estructuras no son sostenibles en el tiempo, para ello la organización debe de reinventarse de tiempo en tiempo y generar las mejores innovaciones.

En general, para concretar diseños estratégicos de organizaciones lo que se debe de hacer es “ver y observar el mundo en modo imaginativo, es decir, diferente del modo que ven la mayoría de las personas” (Morosini, 2014). Para este primer paso, el diseñador estratégico de organizaciones implementa el concepto de co-opetir, el cual consiste en competir y cooperar al mismo tiempo, en una herramienta a implementar. Esta herramienta comienza con los clientes y proveedores, debido a que es la esencia y puesta en marcha del negocio.

También se incluye a los competidores y complementadores, quien hoy en día se ven más competidores que complementadores. Se debe de identificar competidores donde no se vea y complementadores quien van a ayudar a vender más, a atraer más clientes y reducir costos. El secreto es saber identificar complementadores donde nadie haya identificado, así pues, entre ellos aprenden nuevas técnicas ausentes entre cada empresa, con una simbiosis mutua.

Otros involucrados son los nuevos entrantes, los sustitutos, los reguladores y grupos de presión. La presencia de los nuevos entrantes se debe a las bajas barreras de entradas tecnológicas y regulatorias y permite la libre competencia. Los sustitutos son herramientas e instrumentos que se aprovechan para dar valor agregado a las actividades empresariales, así como dar valor al producto o servicio. Los grupos de presión son críticos de la actividad empresarial y del impacto que esta genera en la sociedad. Los reguladores son, en general, futuros grupos de presión.

Luego de usar esta herramienta e identificar las observaciones, se deben de conectar y vincular para generar estrategias innovadoras, que son el centro de todo diseño estratégico de organizaciones exitoso. Así pues, como afirma Morosini (2014) la estrategia es “responder a tres preguntas: ¿Dónde co-opetir?, ¿Con cuales ventajas co-opetitiva? y ¿Cómo crecer y diferenciarse en el tiempo?”. Estas preguntas deben de realizarse y reinventarse constantemente o cuando sea necesario cambiar, debido a que no existe ventaja co-opetitiva que perdure en el tiempo. Así pues, cada vez que se defina la estrategia resultante de la respuesta de estas preguntas, esta debe de ser clara, simple y entendible para todo el personal.

Para responder de mejor manera las preguntas, se debe establecer la estrategia en función al valor de propuesta del diseño estratégico al cliente y el costo unitario de proporcionar la experiencia al cliente. Con respecto al primero, consiste en el conjunto de experiencias de consumir el producto o servicio en comparación con el precio pagado por el cliente. Es la calidad y el precio, es la experiencia que debe de pagar el cliente. En relación al segundo, se mide la proporción de los costos totales de las actividades de la empresa sobre el número de producto o servicios que se produce cada año.

Esta nueva herramienta resulta a tres tipos de mentalidades estratégicas. La primera se denomina como mentalidad constringente, que refiere a las mentalidades de los líderes corporativos para sacrificar algo importante, por algo mejor. La segunda, por lo contrario, es una estrategia de características de calidad y precio bajo, en otras palabras, un producto barato y ordinario. La tercera mentalidad refiere a aspectos monopolísticos, caracterizada por una pobre atención al cliente y un alto precio por pagar. Y la última, la más indicada, es la mentalidad superadora doble, consiste en entregar un valor superior a un costo más bajo al promedio.

Una vez definido la mentalidad estratégica, se debe de familiarizar con las clásicas estrategias de Michael Porter: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación (Porter, 1982). Así pues, la mentalidad constringente es parecido a la estrategia de diferencia o liderazgo de costos. La mentalidad monopolista es referida a la estrategia de operaciones. Ya elegido la estrategia, se debe elegir las ventajas competitivas, la cual para ello se debe seguir los siguientes pasos: ser cliente, representar la experiencia del cliente, identificar frustraciones, concentrarse en las frustraciones imposibles, imaginar lo inimaginable e implementar con situaciones superadoras dobles. Y por último para crecer y diferenciarse en el tiempo, la propuesta de valor creada debe pasar por 8 etapas. Esta nueva propuesta de valor debe crear nuevos mercados, clientes y experiencias, se crea una propuesta totalmente nueva desde su esencia. Así también, los activos y recursos como marcas y patentes. La interacción con competidores y complementadores es afectado por la nueva propuesta de valor, y reaccionaran de manera favorable o desfavorable para la empresa. La cadena de valor de la propuesta de valor es similar a las demás empresas, o realmente es innovadora y difícil de imitar por parte de los competidores.

Asimismo, las economías de escala y de alcance de la propuesta otorgan una posibilidad de disminuir el costo unitario de producción mientras el volumen de producción aumenta. Es por ello que se debe de imaginar la posibilidad de crecimiento de la propuesta de valor. Sobre los productos y servicios, la propuesta de valor debe ser un producto innovador, atractivo y cautivador. Y finalmente sobre la interacción con reguladores y grupos de presiones, la propuesta permitirá crear una plataforma de relaciones cooperativas entre ambas.

Una vez determinado el diseño estratégico para la organización, se debe discernir por un tipo de liderazgo que sepa dirigir y llevar a cabo dicho diseño. Este liderazgo tiene cinco características: Completitud, que consiste en la capacidad de pensar en unir cosas excluyentes, como es el precio y calidad y costo y calidad. Tolerancia significa el arte de manejar frustraciones para convivir bien de diferentes culturas. La Coherencia, se refiere a lo que se piensa, se dice y se hace. La Generosidad es la cualidad de ser generoso como líder para capacitar a las personas del equipo. La paciencia sirve para tener un lenguaje común y manejar frustraciones.

Para que el líder pueda implementar el diseño estratégico de organizaciones propuesto, se debe de implementar un programa de cambio. Actualmente según Morosini (2014) dos tercios de los diseños estratégicos de organizaciones implementados fallan. Para implementar el cambio, se debe de analizar como diferentes líderes piensan sobre el cambio, cuando se debe cambiar estratégicamente y cuando implementar el programa de cambio.

Sobre las mentalidades, existen tres en las que los líderes piensan. La primera refiere al Cambio como una transacción, en la que recibo algo de lo que doy. Esta es implementada por un líder transaccional con sus seguidores o empleados cuando ofrece, por ejemplo, una compensación o remuneración en el incremento de ventas. Este cambio es un intercambio transaccional con sentido de motivación extrínseca. El cambio transformacional se refiere a una transformación muy diferente al intercambio, debido a que cambia de forma o dejar una cosa por otra. Aquí es donde cambia la esencia e identidad de la empresa, generado por un líder transformacional. Así lo afirma Cummings, T. G. & Worley C. G. (2005) definiendo a la transformación organizacional como:

A veces la transformación organizacional se realiza al prever cambios radicales en el ambiente o la tecnología. Además, esos cambios suelen acompañarse de importantes innovaciones en la estrategia de negocios, los cuales a su vez requieren de modificar la cultura corporativa, los procesos y estructuras internas a fin de apoyar la nueva orientación (p. 479).

Otro tipo de cambio es el llamado “vuelco”, en la que la esencia se mantiene, se reinventa. Es aquí donde el programa de cambio implica identificar la esencia de la empresa, mediante el líder. Este líder no cambiara jamás la esencia. Y por último el tipo de cambio conservador, donde cambia todo para no cambiar nada. Aquí no se acepta la realidad de cambiar, se mantiene la tradición.

Así conociendo el tipo de cambio que se debe de tomar, se debe considerar cuando realizar el cambio. Pues hay tres fases: anticipatoria, reactiva y crisis, en función del tiempo y la performance. De la primera, la empresa crece mucho, hay pocos competidores, las tecnologías son nuevas, siempre está creciendo. De la segunda, el producto ya es maduro, hay muchos competidores que amenazan el liderazgo y con productos innovadores, las ventas crecen menos, todo está mecanizado, entre otras. Y la última, la crisis, el competidor ha ganado, es líder, ya existe una presencia de una tecnología. De estas fases, el momento más indicado para cambiar es en la fase anticipatoria porque garantiza estar siempre tener una alta performance y evitar emerger nuevos competidores.

Finalmente, el liderazgo en el diseño estratégico de organizaciones se complementa con la responsabilidad social y corporativa. El objetivo de la responsabilidad social corporativa significa asumir las consecuencias de las acciones o impactos generados por la empresa. Implica a los involucrados como son los empleados, clientes, proveedores, sociedad, medioambiente, entre otros.

De esta manera las organizaciones exitosas han tenido el conocimiento de establecer un fuerte diseño estratégico de organizaciones basado en un liderazgo transformacional, una estructura organizacional idónea y oportuna a cada cambio, ventajas competitivas bien establecidas, estrategias innovadoras y diseñadas para cada oportunidad, una gestión del cambio e innovación de calidad y el personal competente en toda actividad empresarial.

REFERENCIAS

- Cummings, T. G. & Worley C. G. (2005). Transformación Organizacional. En *Desarrollo organizacional y cambio* (pp. 479 – 523). México D.F.: Cengage Learning Editores
- Porter, M. (1982). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (24da. ed.). México D.F.: Compañía Editorial Continental
- Morosini, P. [CENTRUM Católica – centrumX Online]. (2014, Junio, 13). Introducción al Curso [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=xDmWXasOfk>
- Morosini, P. [CENTRUM Católica – centrumX Online]. (2014, Junio, 13). Imaginar el Futuro II - Parte 1 [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=ckLwqmt7jr4&list=PLGE47OxIb19hNXE2oGhwNI2jM5eu5IiNT>
- Morosini, P. [CENTRUM Católica – centrumX Online]. (2014, Junio, 13). Imaginar el Futuro II - Parte 2 [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=3vqnQrErPKg&list=PLGE47OxIb19hNXE2oGhwNI2jM5eu5IiNT&index=2>