

*Universidad Autónoma Metropolitana
Iztapalapa*

Colaboración en la Planeación estratégica

Dr. Salvador T. Porras Duarte

Mtro. José R. Morales Calderón

11 de mayo del 2005



Casa abierta al tiempo

Introducción

La planeación estratégica, es una necesidad para las organizaciones que pretenden encontrar una mejor ubicación en su relación producto mercado. La planeación es entonces un vínculo entre las organizaciones y el medio ambiente en el que se desenvuelven. Diversas son las formas en que las organizaciones implementan sus estrategias.

En la actualidad, una forma muy socorrida por las organizaciones para aplicar la estrategia que han fijado es la **COLABORACIÓN** con otras organizaciones. Debido a los grandes retos y costos que implican las actividades en un mundo global, las organizaciones se ven obligadas a compartir sus recursos y actividades que les permita alcanzar sus objetivos.

Esta situación toma fuerza a partir de la década de los 80, cuando los entornos organizacionales se volvieron más complejos y turbulentos. En esos momentos las organizaciones se ven obligadas a lograr materiales, habilidades, innovación, financiamiento o acceso a mercados mediante una nueva estrategia que le permitirá seguir creciendo: la **colaboración**.

Varias son las formas de colaboración organizacional entre las que se pueden mencionar las alianzas estratégicas, las aventuras conjuntas y las redes organizacionales (**networks**), que consisten en acuerdos mediante los cuales dos o más organizaciones trabajan mediante mecanismos de confianza, comunicación y compromiso mutuo, con el objeto de lograr resultados que de manera individual no pudieran obtener. Las redes pueden ser muy duraderas y ofrecen ventajas para las organizaciones que en ellas participan entre las que se pueden mencionar la reducción de riesgos y costos.

En esta presentación hablaremos de la planeación estratégica y de la necesidad que tienen las organizaciones de colaborar para poder sobrevivir en un mundo complejo y cada día más demandante.

Globalización y organizaciones en el nuevo milenio



De acuerdo a los teóricos de la organización, vivimos en una sociedad organizacional, en virtud de que toda persona, vive de manera permanente en ellas; la escuela, el trabajo, donde compramos productos, donde solicitamos servicios, donde nos divertimos. También se afirma que el mundo esta dominado por las organizaciones, obviamente, por poderosas corporaciones internacionales, que están presentes en la mayor parte del mundo.

*Así mismo, para nadie es un secreto que vivimos en una **sociedad global** (o aldea global), es decir en una etapa de **globalización**, que es un concepto que relaciona e involucra tanto a personas – en su carácter de particulares – como a Estados, sociedades, organizaciones, etc., por ello, se puede entender que describe algo así como un poder oculto que agita al mundo, que determina toda nuestra vida y que nos domina cada vez más.*

*Esta sensación de desasosiego, reacción previsible ante una situación carente de palancas de control a la vista, está expresada lúcida y filosamente en el título del libro de Kenneth Jowitt, *The New World Disorder - El Nuevo Desorden Mundial* -. A lo largo de la era moderna nos habituamos a la idea de que el **orden equivale a ejercer el control**. Justamente este postulado – sea bien fundado o ilusorio – de ejercer el control es lo que más echamos de menos. **La imagen del desorden global refleja**, más bien, la nueva conciencia de la naturaleza esencialmente y contingente de las cosas que antes parecían estar controladas o, al menos, ser controlables desde el punto de vista técnico.*



Contradictoriamente, en la globalización, el mundo ya no presenta el aspecto de una totalidad; parece más bien un campo de fuerzas dispersas y desiguales que se cristalizan en lugares difíciles de prever y adquieren un impulso que en verdad nadie sabe detener.

Globalización, en su significado más profundo, expresa el carácter indeterminado, ingobernable y autopropulsado de los asuntos mundiales; la ausencia de un centro, una oficina de control, un directorio, una gerencia general.

El mercado no es la negociación interactiva de fuerzas en competencia, sino más bien un estira y afloja de exigencias manipuladas, necesidades artificiales y la avidez por las ganancias rápidas.

Por lo anterior, se puede afirmar que en la sociedad organizacional-global, el poder se encuentra en manos de quienes elaboran las decisiones estratégicas, en la empresa madura ese poder ha pasado del individuo al grupo, porque sólo el grupo tiene la información requerida para la decisión, poseen el monopolio del conocimiento competente y utilizan la Planeación Estratégica como la herramienta maestra para lograr el éxito.

Definición de estrategia

Es la forma por medio de la cual una corporación canaliza esfuerzos para diferenciarse positivamente de sus competidores, utilizando sus ventajas relativas para satisfacer mejor a sus clientes

Kenichi Ohmae (1)

Es la formula para alcanzar el éxito. En el mundo de los negocios es el plan para lograr el mejor rendimiento de los recursos, la selección de la clase de negocios en que participar y el esquema para obtener una posición favorable en el mercado. Es la estructura para establecer relaciones con el siempre cambiante mundo exterior

Theodore A. Smith (2)

Es un enunciado para una organización sobre sus prioridades de inversión, la penetración de la gerencia y la forma como utilizará sus ventajas y corregirá sus limitaciones para perseguir oportunidades y evitar amenazas.

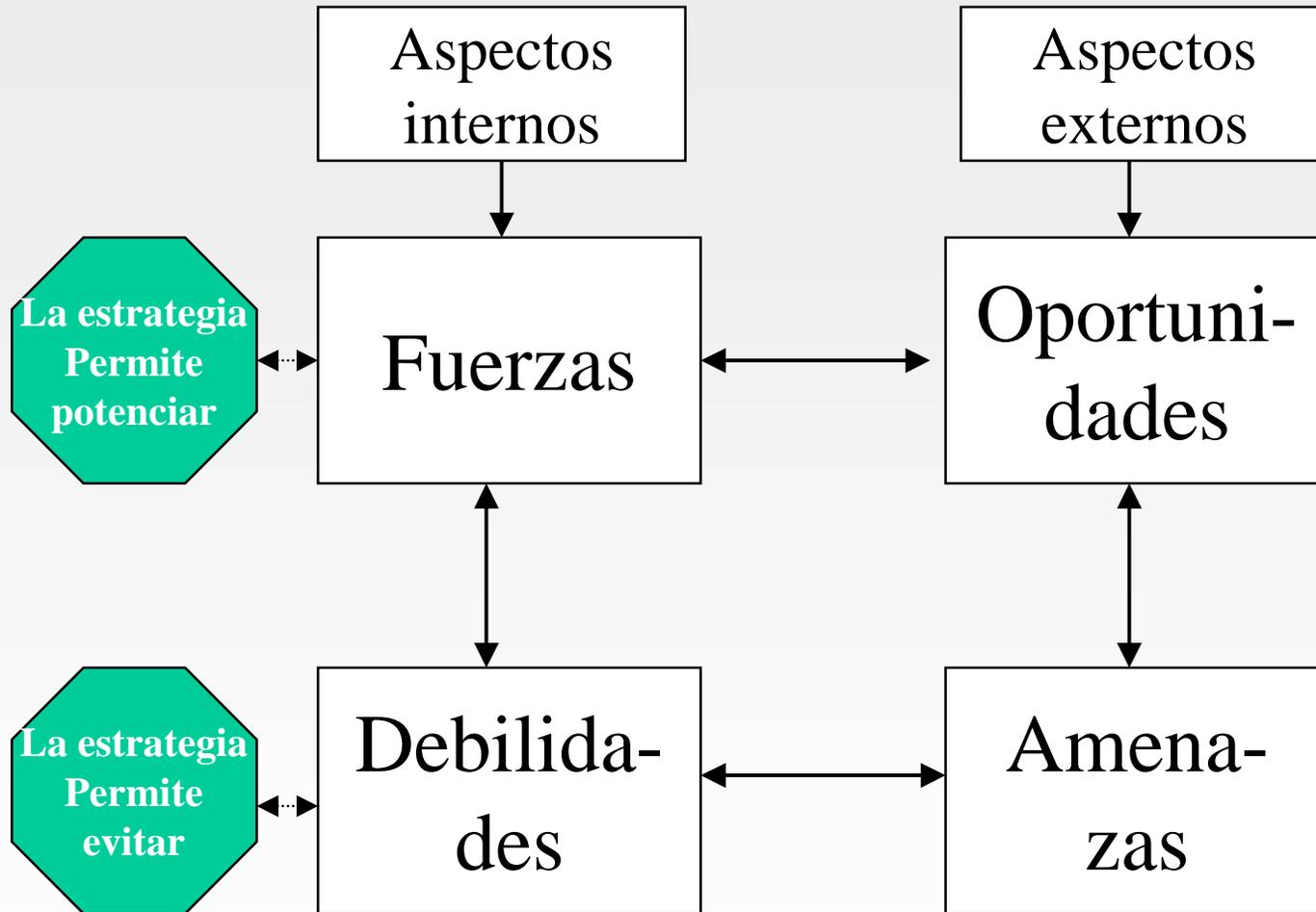
W. E. Rothschild (3)

En una primera instancia la Planeación Estratégica se puede definir como:

*El proceso de formulación e implementación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo (**determinando oportunidades y amenazas**), como del **ambiente interno de la organización (conociendo las propias fuerzas y debilidades)**, enfatizando las ventajas competitivas, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados”.*



El esquema F. O. D. A.



Esquema elaborado por el Mtro. José R. Morales Calderón.

Características que normalmente se asocian con los términos estrategia y decisiones estratégicas

- *Las decisiones estratégicas afectan a la dirección a largo plazo de una organización.*
- *Las decisiones estratégicas hacen referencia a como lograr ciertas ventajas para la organización.*
- *Las decisiones estratégicas suelen estar relacionadas con el alcance de las actividades de una organización.*
- *La estrategia se puede considerar como la adecuación de las actividades de una organización al entorno en el que opera.*
- *Las estrategias pueden exigir que se produzcan cambios trascendentales en los recursos de una organización.*



En toda organización existen varios niveles de estrategia organizativa:

Primer nivel. La estrategia corporativa; está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios o gente relacionada con el negocio y añadir valor a las distintas partes del negocio.

Segundo nivel. Estrategia de unidad de negocios; se refiere a como competir con éxito en un determinado mercado. Se trata de saber como aventajar a los competidores, que nuevas oportunidades pueden crearse o identificarse en el mercado.

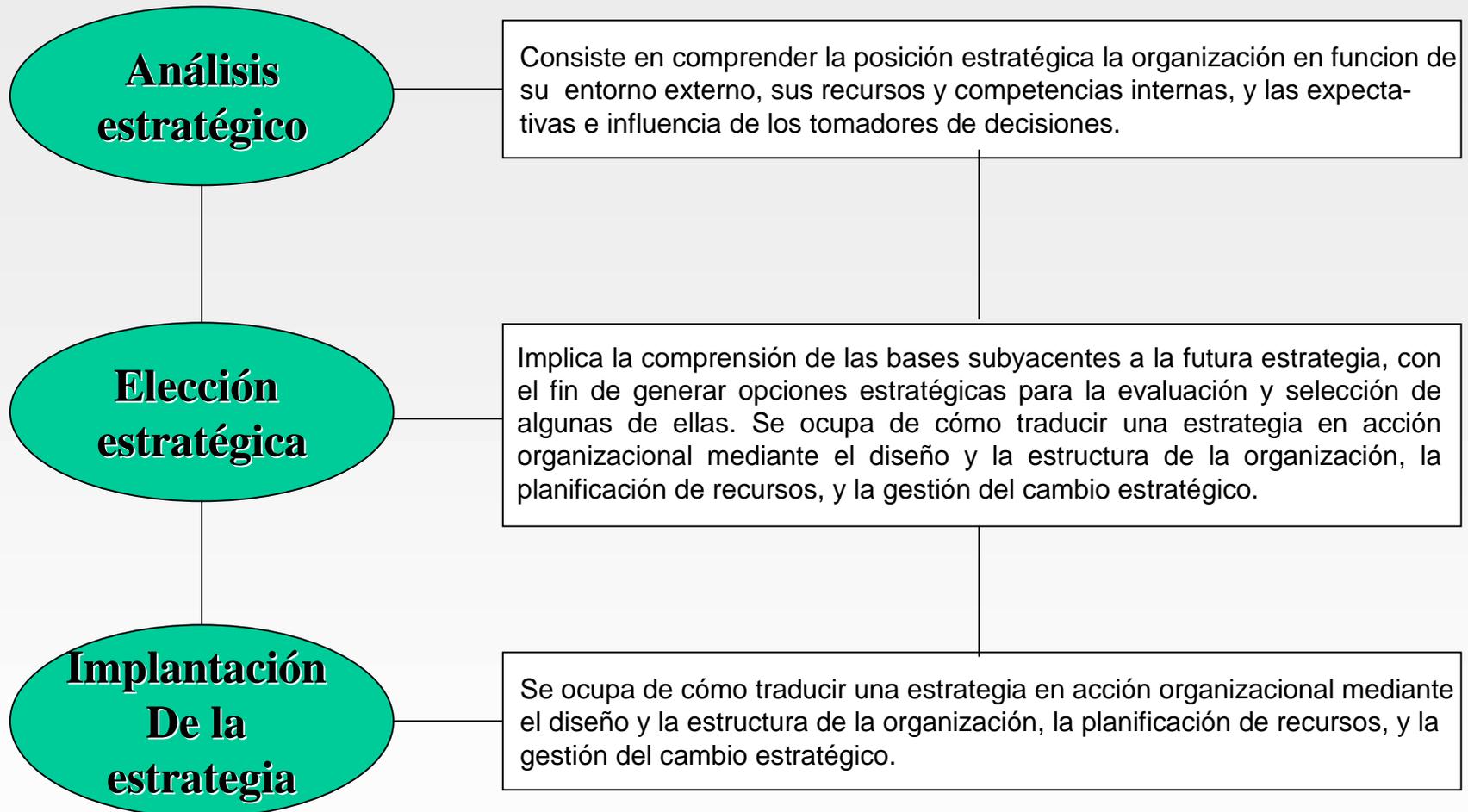
Tercer nivel. Las estrategias operativas de cómo los distintos componentes de la organización, recursos, procesos, personas y sus habilidades contribuyen de manera efectiva a la planeación estratégica, corporativa y de negocio.



Características básicas de la planeación estratégica y de la planeación operativa:

Planeación estratégica	Planeación operativa
Ambigua	Rutinaria
Compleja	Operatividad específica
Organización global	Implicaciones a corto plazo
Fundamental	Necesaria

Aspectos básicos de un modelo básico de planeación estratégica



Cuadro elaborado por el Mtro. José R. Morales Calderón, con base en: Johnson, Gerry y Sholes, Kevan, *Estrategia corporativa: una introducción*, en; Dirección Estratégica, 5ta. Edición, Prentice Hall / Pearson Educación, Madrid España, 2001, páginas 1-38.

Los tres pasos básicos para formular una estrategia

1

Generar el mayor número posible de ideas sobre a quiénes buscar como clientes, qué ofrecerles y cómo proceder

2

Escoger de esa serie de ideas las que va a adoptar la organización, y descartar todas las demás.

3

Implementar la idea o ideas escogidas, pero permanentemente flexibles ante los cambios que sobrevengan en el ambiente externo.



La planeación o la dirección estratégica

Es fundamentalmente **una actividad de espíritu emprendedor, impulsado por el mercado y por el cliente**, la temeridad, la creatividad en el negocio, la atención para detectar las nacientes oportunidades de mercado, una observación perspicaz de las necesidades del cliente y un deseo de correr riesgos, son aspectos inherentes de la tarea de crear las estrategias de la organización.

Colaboración en la Planeación Estratégica

Salvador T. Porras

Preparado para el ciclo de conferencias

“Miércoles en las Ciencias Sociales”

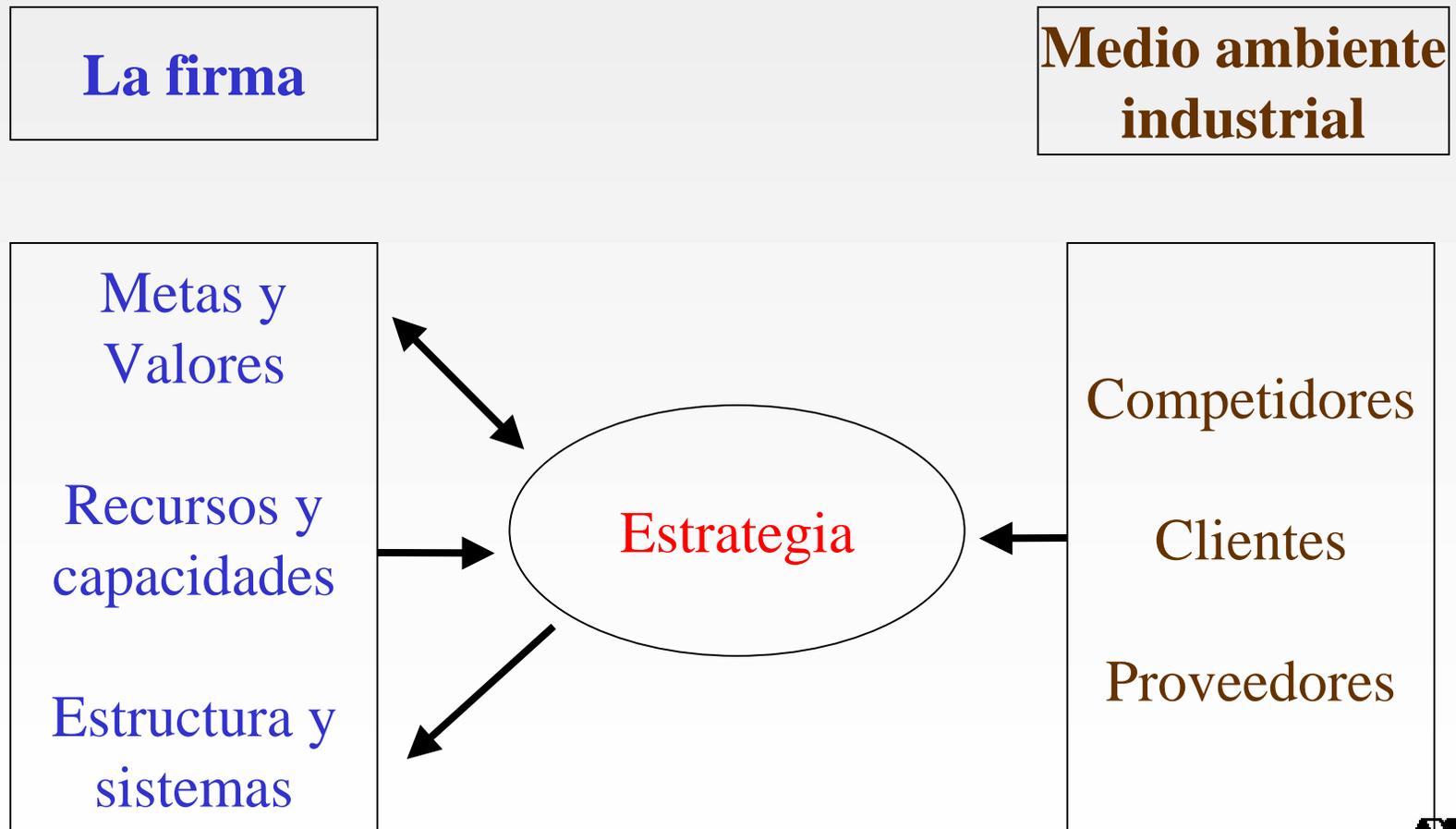
11 de mayo del 2005



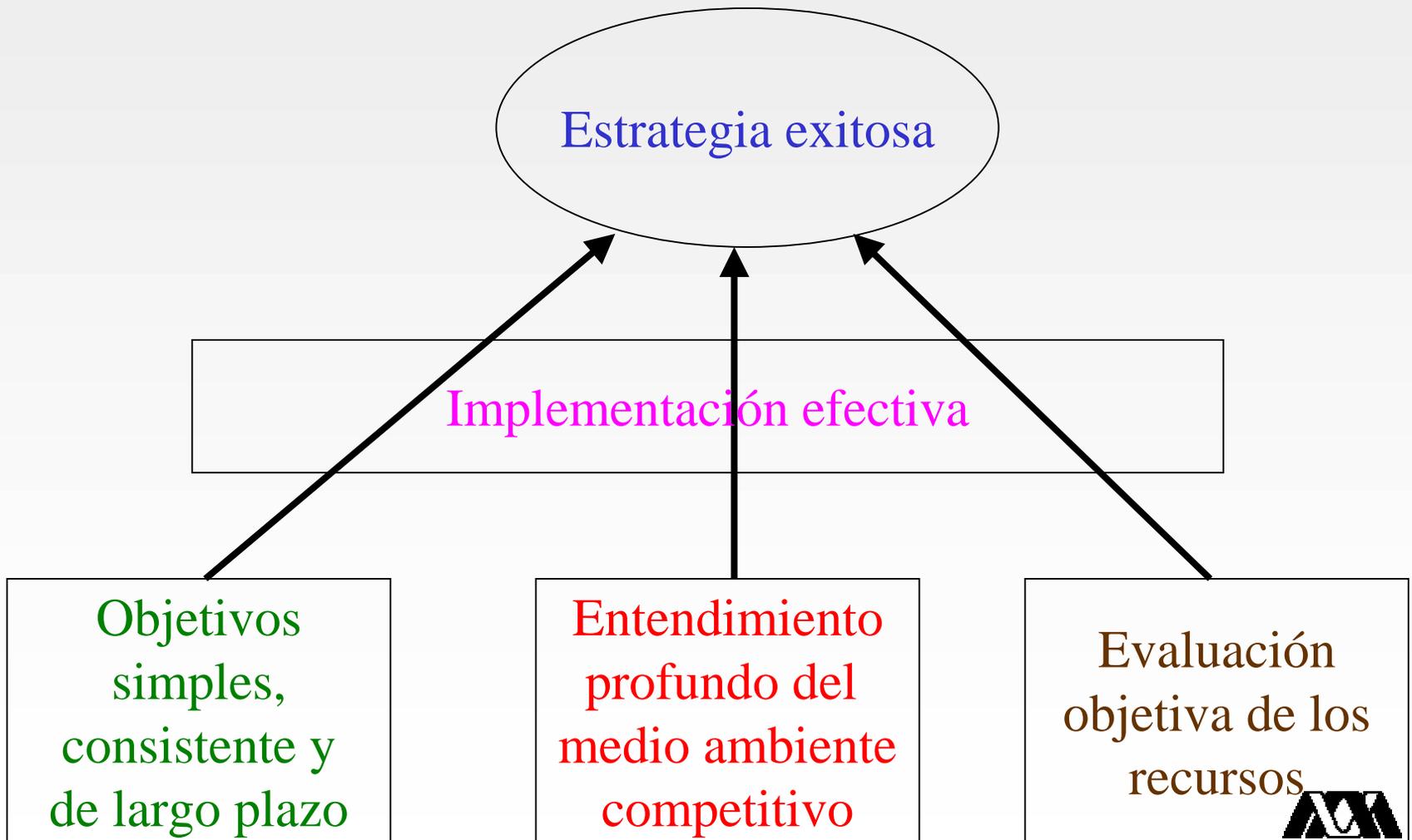
Agenda

- Introducción: estrategia
- Colaboración
- Tipología de Colaboración
- Concepto de Redes y Características
- ¿Porqué Redes Organizacionales?
- Costos y beneficios de Redes

La estrategia es un vínculo entre la organización y su medio



Elementos Comunes de una Estrategia Exitosa



Pensar estratégicamente:

Tres grandes preguntas estratégicas

1. **En donde estamos ahora**— Cuál es nuestra situación?
2. **A donde queremos ir?**
 - El negocio que queremos ser y la posición de mercado en la que queremos estar
 - Necesidades de los compradores y grupos a los que queremos servir
 - Resultados que queremos obtener
3. **Cómo le haremos para llegar ahí?**

Introducción a la colaboración

- Una vez que las organizaciones han definido su estrategia, existen tres caminos para aplicarla:
 - **‘ir solos’**: es decir, estableciendo relaciones con participantes independientes en el mercado
 - **Integración Vertical**: a través de fusiones o adquisiciones
 - **Colaboración**: cooperar con otras firmas

Colaboración requiere

NEGOCIACION

En una situación

WIN - WIN

en la que todos ganan



Filosofía

Todos para uno

Uno para todos

(Alejandro Dumas)



Formas de Colaboración

- **Informal**

El caso típico de colaboración organizacional está representado por las cooperativas. La más importante en la actualidad es la Sociedad Cooperativa Mondragón

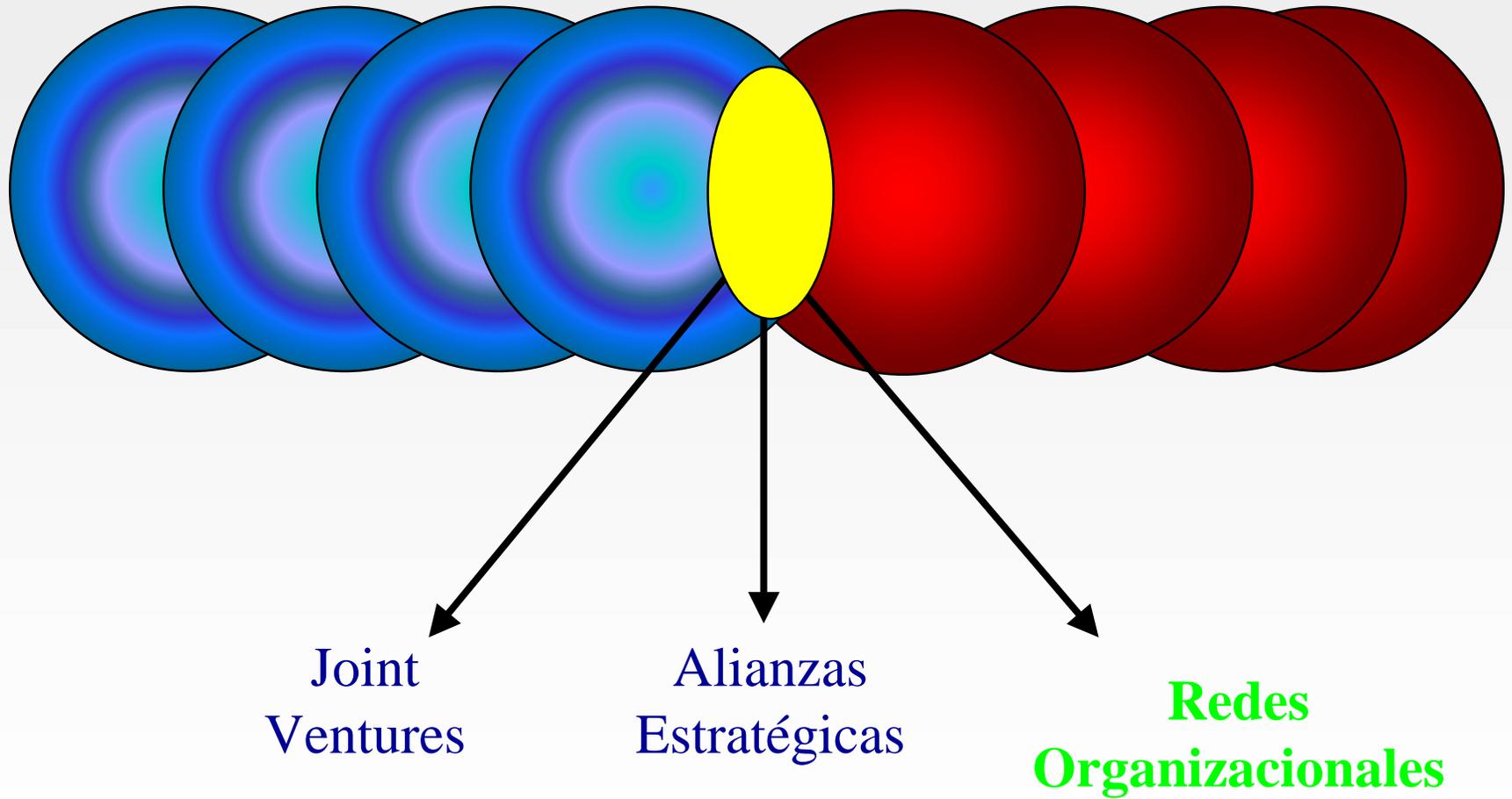
- **Formal**

Esta forma de colaboración se establece mediante contratos en los cuales se establecen las bases de la colaboración

Base de la Colaboración

- Colaboración puede tener una base:
 - Voluntaria
 - En donde la organización individual decide colaborar
 - Inducida
 - En donde una organización líder o el medio ambiente institucional enmarca la iniciativa como “redes” (*networks*)

Colaboración

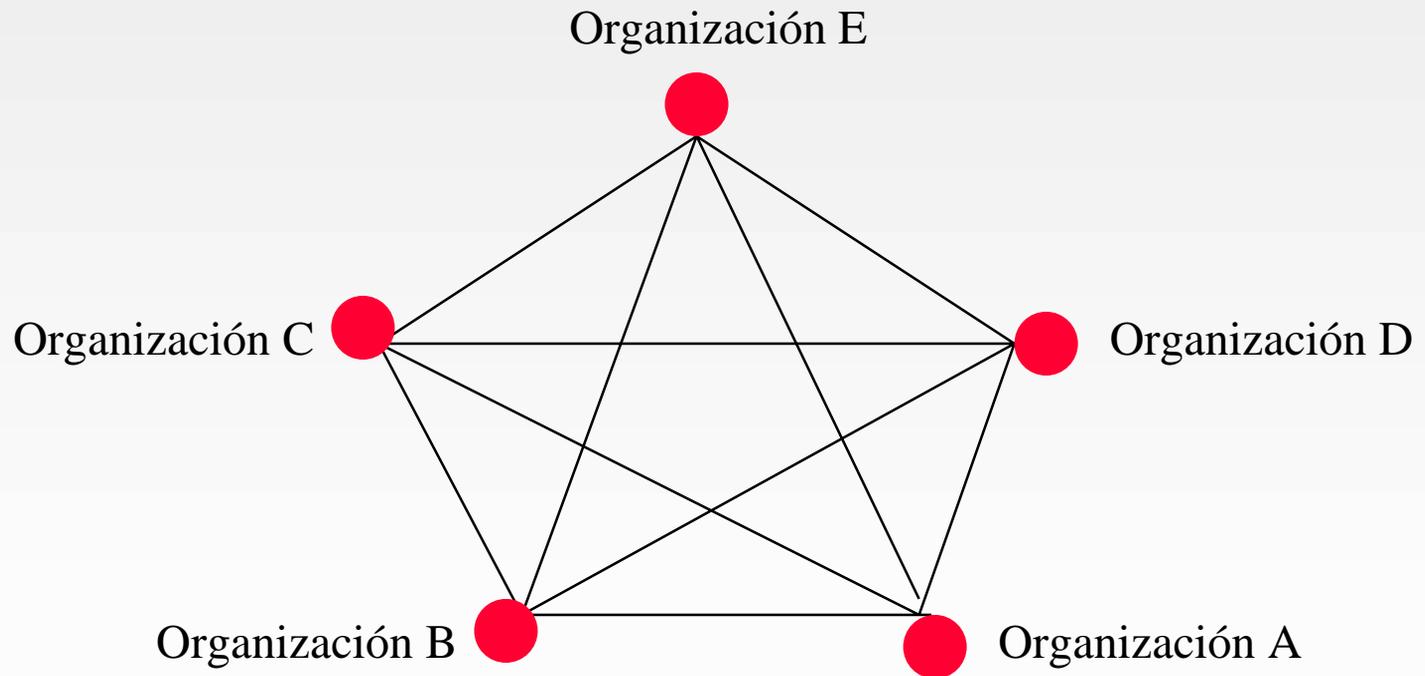


Concepto de Red Organizacional

...es una forma de colaboración en donde todos los miembros son importantes.

Involucra: una relación de largo plazo; entre organizaciones, como actores; que tienen un mínimo nivel de confianza; comprometen y comparten recursos como información, tecnología, conocimiento, etc.; se comunican y coordinan actividades conjuntas para lograr resultados acordados

Red Organizacional



Características de las Redes

- Una red es una forma de colaboración en donde todos los miembros son importantes
- Una red puede incluir competidores
- Una red puede incluir organizaciones en diferentes industrias, servicios o sectores
- Las redes son diferentes de las ‘cadenas’ de mercado o de producción

Porqué establecer Redes?

- Aumentar eficiencia
- Reducir riesgo
- Reducir costos
- Compartir recursos
- Generar economías de escala
- Tener acceso a recursos críticos
- Aprender por el hecho de compartir información e ideas

Elementos que influyen en las Redes Organizacionales

- **Confianza:** es un pre-requisito para colaborar. Puede ser entendida como una manifestación de creencias compartidas por los miembros de la red referente a sus expectativas, con respecto a los otros
- **Beneficio mutuo:** los miembros esperan tener un beneficio de la red
- **Expectaciones mutuas :** los participantes comparten ideas comunes

Elementos que influyen en las Redes Organizacionales

- **Compromiso:** es un papel importante del presidente de la red. Su liderazgo puede ser causa del éxito o fracaso de la red
- **Comunicación:** compartir información y experiencia es una necesidad para la red
- **Papel del Intermediario:** es la fuerza que ayuda a la red a lograr sus metas



Capital Social

- Es importante apuntar que el capital social es importante para formar este tipo de colaboración entre individuos y entre organizaciones. El capital social consiste en todos las ligas o vínculos que tienen los individuos con los que uno o la organización se relaciona

Porqué fracasan las redes organizacionales?

- Personalidad o voluntad de los **promotores**
- Falta de capacidad o visión del **coordinador** de la red
- Falta de **Miembros o participantes**
- Escasez de recursos financieros, **dinero**
- Falta de **voluntad** de los miembros para continuar participando en la relación



Beneficios asociados con redes

- Reducción de costos
- Oportunidades de especialización
- reducción de riesgos
- Alcance del mercado de producto
- desarrollo de mercado
- Mejora del manejo administrativo de la organización a través de obtener acceso a una mayor base de recursos

Costos asociados con redes

- Pérdida de tiempo de los miembros
- Compromiso Financiero
- Compartir expertos con otros
- Dependencia en el patrón de comportamiento de otros
- Reducción de la amplitud del mercado
- Posibilidad de incremento burocrático
- Reducción del control administrativo