

NOTAS

Sinergia le dijo a Holística...

Raúl García Franco*

Introducción

En la actualidad se aprecia el explosivo crecimiento de empresas de todo tipo, lo cual ha creado retos que, a su vez, dan lugar a sistemas de trabajo que hacen frente a la complejidad y multiplicación de las operaciones en forma bastante efectiva, de manera que toda organización necesita sistemas eficientes orientados a lograr una coordinación integral de todos sus elementos. En este trabajo se pretende encontrar formas de analizar detalladamente los requisitos que; tanto en recursos económicos, humanos y tecnológicos; exigirá la identificación de oportunidades de negocios que la empresa puede desarrollar y explotar, diseñando las estrategias más convenientes y estableciendo los objetivos específicos a los que se ajustarán los programas de acción. Reconociendo además la importancia de mantener un equilibrio en cuerpo, mente y espíritu del factor humano al interior de la empresa; lo que significa enriquecer la conceptualización relativa al potencial de Sinergia o sinergismo y de la holística para la preservación de una empresa saludable (fuerte, competitiva). En otras palabras, la aptitud de la empresa para triunfar en una nueva actividad, dependerá de la calidad de su personal y su cohesión; de la eficacia de su estructura organizacional y de su sistema de comunicación, de la calidad de sus procesos decisivos, de una armoniosa combinación entre la descentralización y la coordinación de las actividades y de la existencia en los cuadros directivos, de un dinamismo individual y de grupo. Todas estas condiciones son a tal grado importantes, que el efecto total resultante de la gestión llevada a cabo por la organización sea mayor que la suma de los efectos obtenidos en forma individual por cada unidad que la integra.

**Profesor-investigador de la Universidad del Mar*

Desarrollo

Sinergia

Muchos de nosotros hemos padecido de alguna manera la sinergia cuando en una fiesta combinamos diferentes bebidas alcohólicas, con los consecuentes resultados de estas mezclas.

Sinergia se refiere a la acción de una o más sustancias que tienen efectos diferentes, cuando se juntan, a los que pueden tener individualmente. Esto también se aplica al comportamiento humano y en especial a los grupos; para contradecir o reafirmar aquello de que “dos cabezas piensan más que una”, y nos enseña a tener cuidado con las “combinaciones” de personas, (a veces conviene y otras no) a menos que se logre formar un grupo armónico en el que puedan conjugarse fácilmente las inteligencias y las personalidades. Dicho de otra manera, en estos casos, el todo no es la suma de sus partes ($2+2=5$).

Pero ¿Qué hay de la Sinergia Competitiva?; Aquí en lo personal considero que sin este concepto no podría entenderse la dificultad que implica competir globalmente.

A la mixtura de la competencia tradicional, se le ha agregado con más énfasis el ingrediente de la internacionalización de la producción. Debido a ello, los diferentes elementos que intervienen en la manufactura de un producto como son: capital, trabajo, tecnología, materia prima, bienes intermedios y distribución; ahora no solo pueden, sino que deben venir de muchas fuentes; países, regiones y empresas, que por ese hecho se convierten en interdependientes y con vínculos complejos entre sí.

Ahora las empresas deben acelerar su transición del modelo tradicional de producir y vender en el mismo lugar o en las cercanías, o

tener una subsidiaria que distribuya sus mercancías o las produzca (todo con orientación al mercado local), por el de la búsqueda de negocios que implica la identificación de la mejor mezcla o sinergia competitiva de insumos, productos, procesos, servicios, proveedores y recursos; todo sin límite de fronteras, para dar lugar a la visión internacional de la estrategia corporativa.

Los productos, servicios y procesos, al combinarse favorablemente entre sí, aumentan su valor, y de una suma simple de valores más valores ($v+v+v \dots$) puede llegarse a una multiplicación de valores e inclusive puede hacerse que crezcan exponencialmente. De esta manera cada valor agregado para el proceso, producto o servicio; se convierte en una exigencia satisfecha de mejor calidad, costo, precio, velocidad de respuesta o de entrega; lo que significa una mayor y mejor ventaja competitiva.

En el contexto de la globalización, la misma definición de competitividad ha cambiado. Las más completas para mi gusto, señalan:

Competitividad es desde el punto de vista de un país;

La habilidad de un país para crear un valor agregado que aumente la riqueza nacional; mediante la administración de activos o procesos, atracciones o incursiones, globalidad o proximidad; y a través de la integración de esas relaciones dentro de un modelo económico y social¹

Competitividad

Es la habilidad de las compañías, industrias, naciones, regiones o regiones supranacionales para generar, en tanto están o permanezcan expuestas a la competencia internacional, relativamente altos factores de ingreso y niveles de empleo con una base sustentable ²

De ambas definiciones hay que destacar:

1. *Generación de valor,*
2. *Bases sustentables,*
3. *Modelo económico y social,*
4. *Atracciones e incursiones*

¹ (World Competitiveness Year Book).

² OCDE

La generación de valor con bases sustentables es la fuente primaria de la competitividad. Cuando se habla de un modelo económico y social, se refiere a que no solo se compete con procesos, productos y servicios, también entran en la competencia la educación y los sistemas de valores. Valores tales como: el esfuerzo como único medio de alcanzar el éxito (cultura del esfuerzo), interés (moderado o no) por las utilidades, sensibilidad a los problemas sociales, honestidad pública y privada, y fomento de la autorrealización, para citar solo algunos.

También cabe enfatizar en las atracciones e incursiones, las cuales van desde el interés por recibir empresas, ó productos y servicios extranjeros, que puedan representar un mayor valor agregado; pasando por posturas contrarias como es el rechazo local a la competencia extranjera, hasta la intención nativa de convertirse en “amenaza mundial”, y penetrar en otros países con el propósito de diseminar en ellos partes del proceso productivo o establecer la totalidad del mismo.

Aunque parezca exagerado, no estamos muy distantes del momento en que el pequeño y mediano empresario de países como México, antes de iniciar una empresa, una compra o una contratación se pregunte primero si lo que necesita puede conseguirlo en mejores condiciones en el extranjero que en su propio país.

Globalización

La globalización en un sentido estricto, indica que, aunque las condiciones sean similares, hay que preferir la compra o contratación externa, ya que generará mayores *sinergias competitivas* que pueden significar tener un contacto, una percepción, el acceso a otra visión de consumidores, etc. Obviamente, esto trae aparejada una transformación obligada de la industria nacional para evitar pérdidas de mercado por la opción extranjera.

Así que son las empresas las que compiten, no las naciones o los gobiernos. Estos últimos contribuyen a generar ambientes propicios y proporcionar facilidades, en conjunto. Permanentemente sectores productivos y empresarios deben: valorar su modelo económico, administrar la evolución de su sistema de valores, y culti-

var su habilidad para determinar las opciones fundamentales y decidir la más conveniente. Adicionalmente, de la manera en como una nación administra o adquiere conocimientos, ella misma se convierte en un elemento de competitividad.

Holística

Las empresas son las principales maquinarias que mueven la competitividad mundial, pero es su gente y los empresarios quienes ponen en marcha esas máquinas, integrando todos los elementos competitivos en un todo coherente y exitoso, para ello se requiere de la llamada *visión holística*.

El concepto *holístico*, se basa en la postura filosófica que afirma que todos los fenómenos deben ser estudiados y comprendidos en orden a su unidad orgánica y no solo según sus partes.

En este sentido una empresa con una estrategia global, debe ser capaz de conseguir ese panorama del mercado mundial, así como obtener una visión integral de lo que hay antes, durante y después de su producto (o servicio).

Antes de su producto: materiales e insumos y proveedores (río ó aguas arriba); Durante: la esencia del proceso productivo y su administración; y Después de lo que fabrica como son: canales de distribución, servicio posventa (río ó aguas abajo), tanto de sus productos terminados como de los productos intermedios; al grado que pueda comprender además de los efectos locales, sus implicaciones internacionales.

Ante la disyuntiva de explotar lo que más tengo, aumentar lo que menos tengo, o adquirir lo que no tengo, en la nueva visión de negocios hay que sacarle jugo a la mayor ventaja competitiva disponible.

Gatear en el negocio: apoyarse en cuatro puntos ó más, distribuyendo las cargas y costos en proporciones iguales no lleva lejos; pero concentrarse en el punto más fuerte, para después posicionarse en otro, es caminar para después correr. Al respecto, trabajar el binomio especialización y localización resulta un buen consejo. Al

igual que aprender a graduar la función y presencia de la empresa en el mercado nacional.

No basta con identificar su nicho de mercado local, debe identificarse el nicho global lo bastante rápido antes de que lo cubran otras empresas, así como reconocer los mercados emergentes - aquellos mercados con rápido crecimiento efectivo de la demanda -. Los segmentos importantes del mundo son aquellos que permiten ganar ventajas competitivas particulares, que pueden ser aplicadas más adelante en otros mercados y en su mercado interno; entendido éste como el mercado propio, su mercado sin fronteras.

Las empresas dependiendo de sus posibilidades económicas optan por socios locales (cooperación por convenio) o alianzas basadas en la cooperación entre empresas independientes en torno a programas comunes, o bien realizan inversiones directas en los países o regiones objetivo. Tanto las redes como las alianzas sirven como herramientas de defensa o de ataque.

Al respecto, la cooperación es una posición que hay que asumir con cautela, ya que muchas veces el socio puede transformarse en competidor, no así tratándose de la construcción de redes, cuya fortaleza estriba en la integralidad; puesto que al menor intento de fragmentar, en pequeñas unidades de producción o nuevos negocios, éstas reducen o carecen de valor agregado e incrementan sus costos de operación, perdiéndose sus efectos competitivos.

Conclusión

Como puede apreciarse en la competencia mundial, la conjunción de buenas sinergias con visiones holísticas son determinantes de éxito, es por ello que:

Sinergia le dijo a Holística:

“Si no formas parte de la solución, entonces formas parte del problema”, y viceversa.