

Unidad III

Estrategias de Organización y Desarrollo e Innovación

Nivel: Séptimo semestre

Duración: 3 horas

Resultado de aprendizaje

Al finalizar la clase, el estudiante será capaz de **analizar, diseñar y aplicar estrategias organizacionales e innovadoras que fortalezcan la competitividad y la internacionalización de las empresas en entornos globales, proponiendo soluciones estratégicas frente a los desafíos del comercio internacional.**

Competencia

Formula estrategias organizacionales y de innovación que permitan fortalecer la competitividad empresarial y facilitar procesos de internacionalización mediante el análisis del entorno, la toma de decisiones y la gestión del cambio.

Objetivos de aprendizaje

Al finalizar la sesión, el estudiante estará en capacidad de:

- Comprender el concepto de estrategia organizacional.
- Diferenciar los principales tipos de estrategias empresariales.
- Analizar la importancia del desarrollo organizacional.
- Comprender la innovación como fuente de ventaja competitiva.
- Diseñar propuestas de innovación para empresas internacionales.
- Aplicar herramientas estratégicas en casos empresariales.

Introducción

Las empresas que participan en los mercados internacionales enfrentan cambios permanentes derivados de la globalización, la transformación digital, la competencia, las nuevas regulaciones y las preferencias de los consumidores.

En este contexto, el gerente de negocios internacionales debe diseñar estrategias organizacionales que permitan mejorar la productividad, fortalecer la competitividad y generar procesos de innovación que aseguren el crecimiento sostenible de la empresa.

La estrategia ya no consiste únicamente en planificar, sino en anticiparse a los cambios del entorno y transformar la organización para responder con rapidez a los desafíos del mercado global.

¿Qué es una estrategia organizacional?

Una **estrategia organizacional** es el conjunto de decisiones, acciones y planes diseñados para alcanzar los objetivos de una organización, optimizando sus recursos y generando ventajas competitivas sostenibles.

Las estrategias organizacionales orientan el rumbo de la empresa y permiten responder a los cambios del entorno nacional e internacional.

Según Michael Porter:

"La estrategia consiste en elegir deliberadamente un conjunto diferente de actividades para entregar una mezcla única de valor." (Porter, 1996).

Importancia de las estrategias organizacionales

Permiten:

- Definir el rumbo de la empresa.
- Mejorar la competitividad.
- Optimizar recursos.
- Incrementar la productividad.
- Adaptarse al cambio.
- Facilitar la internacionalización.
- Reducir riesgos.
- Favorecer la innovación.

Características de una estrategia organizacional

- Orientada a objetivos.
- Flexible.
- Medible.
- Dinámica.
- Competitiva.
- Innovadora.
- Basada en información.
- Sostenible.

Tipos de estrategias organizacionales

1. Estrategia de crecimiento

Busca aumentar:

- Ventas.
- Participación de mercado.
- Clientes.
- Cobertura internacional.

Ejemplo

Grupo Nutresa amplió su presencia mediante adquisiciones en América Latina, fortaleciendo su posición en mercados regionales.

2. Estrategia de diferenciación

Consiste en ofrecer productos o servicios con características únicas que generen valor para el cliente.

Ejemplo

Apple se diferencia por el diseño, la integración tecnológica y la experiencia del usuario.

3. Estrategia de liderazgo en costos

Busca producir con menores costos sin sacrificar calidad.

Ejemplo

IKEA optimiza el diseño, la producción y la logística para ofrecer precios competitivos.

4. Estrategia de enfoque

La empresa concentra sus esfuerzos en un segmento específico del mercado.

Ejemplo

Una empresa exportadora de cacao premium dirigida exclusivamente al mercado europeo de productos orgánicos.

5. Estrategia de internacionalización

Permite expandir las operaciones hacia nuevos mercados mediante diferentes modalidades:

- Exportación.
- Licencias.
- Franquicias.
- Joint Venture.
- Filiales.

Desarrollo Organizacional

Concepto

El **Desarrollo Organizacional (DO)** es un proceso planificado de cambio que busca mejorar la eficacia, la cultura y el desempeño de una organización mediante la participación de las personas y la adaptación al entorno.

Según Richard Beckhard:

"El desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado que involucra toda la organización para aumentar su efectividad y bienestar."

Objetivos del Desarrollo Organizacional

- Incrementar la productividad.
- Mejorar el clima laboral.
- Fortalecer el liderazgo.
- Desarrollar competencias.
- Gestionar el cambio.
- Promover la innovación.
- Mejorar la comunicación.

Innovación

¿Qué es innovar?

La innovación consiste en transformar ideas en productos, procesos, servicios o modelos de negocio que generen valor para la organización y sus clientes.

No toda innovación implica inventar algo nuevo; muchas veces consiste en mejorar significativamente lo existente.

Según Peter Drucker:

"La innovación es el instrumento específico del emprendimiento."

Importancia de la innovación

Permite:

- Generar ventajas competitivas.
- Incrementar la productividad.
- Reducir costos.
- Mejorar la calidad.
- Incrementar las exportaciones.
- Adaptarse a nuevos mercados.
- Satisfacer nuevas necesidades.

Tipos de innovación

Innovación de producto

Desarrollo de nuevos productos o mejoras significativas.

Ejemplo:

Envases biodegradables para productos exportables.

Innovación de procesos

Optimización de métodos de producción o logística.

Ejemplo:

Automatización de bodegas mediante robots.

Innovación organizacional

Cambios en la estructura, liderazgo o gestión.

Ejemplo:

Implementación de metodologías ágiles para la gestión de proyectos internacionales.

Innovación comercial

Nuevas estrategias de comercialización.

Ejemplo:

Uso de plataformas de comercio electrónico internacional (B2B y B2C).

Innovación tecnológica

Incorporación de tecnologías para mejorar procesos.

Ejemplo:

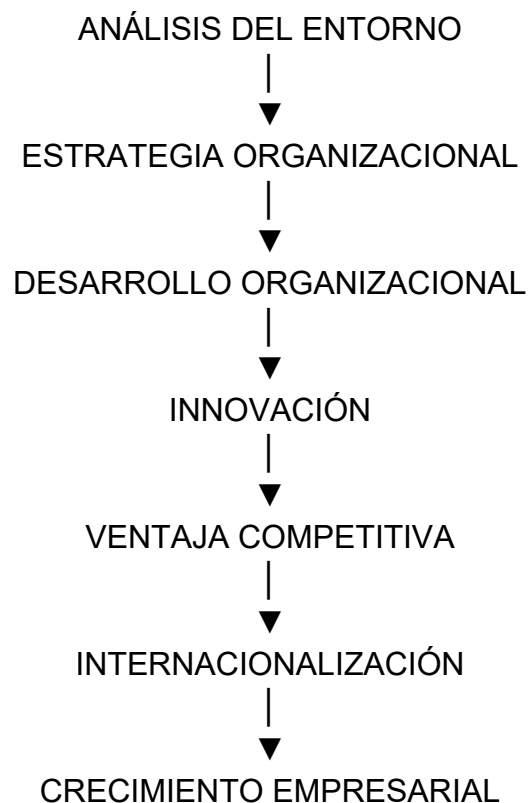
Uso de inteligencia artificial para pronosticar la demanda internacional.

Innovación y competitividad

Una empresa innovadora logra:

- Mayor rentabilidad.
- Clientes más satisfechos.
- Menores costos.
- Mejor reputación.
- Expansión internacional.
- Adaptación al cambio.

Relación entre estrategia, innovación e internacionalización



Caso de análisis

Empresa: Colombina S.A.

Colombina decidió expandir sus operaciones internacionales mediante:

- Innovación en sabores adaptados a diferentes mercados.
- Modernización de sus procesos productivos.
- Desarrollo de nuevos empaques.
- Apertura de oficinas comerciales en varios países.
- Diversificación de su portafolio.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué estrategias organizacionales implementó Colombina?
2. ¿Qué tipos de innovación identifica?
3. ¿Cómo contribuyeron estas estrategias a su internacionalización?
4. ¿Qué recomendaciones propondría para fortalecer su crecimiento internacional?

CASO 1. GRUPO NUTRESA: CRECIMIENTO MEDIANTE ADQUISICIONES INTERNACIONALES

Contexto

El **Grupo Nutresa**, una de las empresas de alimentos más importantes de América Latina, decidió fortalecer su presencia internacional mediante la adquisición de compañías en Centroamérica, Estados Unidos y el Caribe. Esta estrategia le permitió acceder a nuevos mercados, ampliar su portafolio y aprovechar economías de escala. Además, desarrolló nuevos productos adaptados a los gustos locales e invirtió en tecnologías para optimizar sus procesos productivos.

Sin embargo, la integración de diferentes culturas organizacionales, regulaciones y hábitos de consumo representó importantes desafíos para la compañía.

Aspectos relevantes

- Adquisición de empresas internacionales.
- Innovación en productos.
- Integración cultural.
- Expansión comercial.
- Transformación digital.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué estrategias organizacionales implementó Grupo Nutresa para expandirse internacionalmente?
2. ¿Qué tipos de innovación desarrolló la empresa?
3. ¿Qué riesgos enfrentó durante la integración de las empresas adquiridas?
4. ¿Cómo contribuyeron estas estrategias al fortalecimiento de su competitividad internacional?
5. ¿Qué nuevas estrategias propondría para consolidar su liderazgo global?

CASO 2. IKEA: ESTANDARIZACIÓN GLOBAL Y ADAPTACIÓN LOCAL

Contexto

IKEA ha logrado posicionarse como una de las empresas líderes del sector mobiliario gracias a una estrategia global basada en liderazgo en costos, innovación en diseño y una eficiente cadena de suministro. Aunque mantiene una identidad corporativa homogénea, adapta parte de su oferta a las necesidades culturales y económicas de cada país.

La empresa invierte constantemente en sostenibilidad, automatización y comercio electrónico para fortalecer su presencia internacional.

Aspectos relevantes

- Liderazgo en costos.
- Innovación en diseño.
- Adaptación cultural.
- Comercio electrónico.
- Sostenibilidad.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué estrategia organizacional predomina en IKEA?
2. ¿Qué ventajas genera combinar estandarización y adaptación local?
3. ¿Qué innovaciones fortalecen su competitividad internacional?
4. ¿Qué desafíos enfrentaría IKEA al ingresar a un mercado emergente como Colombia?
5. ¿Qué recomendaciones realizaría para fortalecer su crecimiento internacional?

CASO 3. TOYOTA: INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

Contexto

Toyota ha construido una ventaja competitiva mundial mediante el **Toyota Production System (TPS)**, fundamentado en la mejora continua (*Kaizen*), la reducción de desperdicios y la innovación permanente. La empresa ha incorporado tecnologías como inteligencia artificial, automatización y vehículos híbridos y eléctricos para responder a las nuevas tendencias del mercado.

Además, mantiene alianzas estratégicas con empresas tecnológicas para acelerar el desarrollo de soluciones de movilidad sostenible.

Aspectos relevantes

- Mejora continua.
- Innovación tecnológica.
- Alianzas estratégicas.
- Automatización.
- Movilidad sostenible.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué estrategias organizacionales implementa Toyota para mantener su liderazgo?
2. ¿Qué tipos de innovación se evidencian en el caso?
3. ¿Cómo contribuyen las alianzas estratégicas al crecimiento internacional?
4. ¿Qué capacidades debe desarrollar un gerente internacional para liderar este tipo de empresa?
5. ¿Qué nuevos retos enfrenta Toyota en el contexto de la transición energética?

CASO 4. RAPPI: UNA BORN GLOBAL LATINOAMERICANA

Contexto

Rappi nació en Colombia como una plataforma digital y, en pocos años, expandió sus operaciones a diversos países de América Latina. Su crecimiento se apoyó en la innovación tecnológica, el análisis de datos, las alianzas estratégicas y la diversificación de servicios, incorporando entregas, pagos digitales, comercio electrónico y servicios financieros.

La empresa enfrentó desafíos regulatorios, alta competencia y cambios en las preferencias de los consumidores, lo que exigió una rápida adaptación de su modelo de negocio.

Aspectos relevantes

- Estrategia Born Global.
- Innovación tecnológica.
- Transformación digital.
- Diversificación.
- Expansión regional.

Preguntas para discusión

1. ¿Por qué Rappi puede considerarse una empresa Born Global?
2. ¿Qué estrategias organizacionales respaldaron su crecimiento internacional?
3. ¿Qué innovaciones fueron determinantes para su éxito?
4. ¿Qué riesgos enfrentó durante su expansión?
5. ¿Qué estrategias recomendaría para fortalecer su presencia internacional en los próximos años?

CASO 5. COLOMBINA S.A.: INNOVACIÓN PARA LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Contexto

Colombina S.A. es una de las empresas colombianas con mayor reconocimiento en el sector de alimentos y confitería. Su proceso de internacionalización se ha basado en la innovación constante, el desarrollo de nuevos productos y la adaptación a las preferencias de los consumidores en diferentes mercados.

Para fortalecer su competitividad internacional, la empresa implementó diversas estrategias, entre ellas:

- Innovación en sabores adaptados a diferentes mercados.
- Modernización de sus procesos productivos mediante automatización.
- Desarrollo de nuevos empaques sostenibles y atractivos para consumidores internacionales.
- Apertura de oficinas comerciales en diferentes países.
- Diversificación del portafolio de productos.

A pesar de estos avances, la empresa enfrenta nuevos desafíos relacionados con la sostenibilidad, el aumento de los costos logísticos, la competencia internacional y las nuevas tendencias de consumo.

Preguntas para discusión

1. ¿Qué estrategias organizacionales implementó Colombina para fortalecer su proceso de internacionalización?
2. ¿Qué tipos de innovación identifica en el caso? Justifique cada uno.
3. ¿Cómo contribuyeron estas estrategias a mejorar la competitividad y el posicionamiento internacional de Colombina?
4. ¿Qué riesgos estratégicos y operacionales podría enfrentar la empresa en los mercados internacionales?
5. Si usted fuera el gerente de negocios internacionales de Colombina, ¿qué nuevas estrategias propondría para consolidar su crecimiento global durante los próximos cinco años?
Fundamente su respuesta desde la perspectiva de la gerencia estratégica, la innovación y la competitividad.