

EL PROCESO ESTRATEGICO

Conceptos, contextos y casos

SEGUNDA
EDICION

HENRY MINTZBERG

McGill University

JAMES BRIAN QUINN

Dartmouth College

TRADUCCION

GEORGINA GREENHAM DEL CASTILLO

Doctora en Sociología

REVISION TECNICA

NOE URZUA BUSTAMANTE

Maestro en Administración, ITESM

Candidato al Grado de Doctor en Administración, UNAM

ALEJANDRO ROBERTO RODAS CARPIZO

Lic. en Economía y Maestro en Ciencias Administrativas, IPN-ESE

PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

MEXICO-ENGLEWOOD CLIFFS-LONDRES-SYDNEY

TORONTO-NUEVA DELHI-TOKIO-SINGAPUR-RIO DE JANEIRO

DIRECTOR:
EDITOR:
GERENTE DE TRADUCCION:
SUPERVISOR DE TRADUCCION:
GERENTE DE PRODUCCION:
SUPERVISOR DE PRODUCCION:

RAYMUNDO CRUZADO GONZALEZ
JOSE TOMAS PEREZ BONILLA
JORGE BONILLA TALAVERA
JOAQUIN RAMOS SANTALLA
JULIAN ESCAMILLA LIQUIDANO
SERGIO JUAREZ LOZANO

EDICION EN INGLES

Editorial/production supervision: **Karen Bernhaut**
Interior design: **Linda Rosa**
Cover design: **Ray Lundgren**
Manufacturing buyers: **Trudy Piscioti and Robert Anderson**
Acquisitions Editor: **Alison Reeves**

EL PROCESO ESTRATEGICO, Conceptos, contextos y casos 2/E

Traducido de la segunda edición en inglés de
The Strategy Process Concepts, Contexts, Cases

Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o método sin autorización por escrito del editor.

DERECHOS RESERVADOS © 1993 respecto a la primera edición en español por
PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
Enrique Jacob 20, Col. Conde
53500 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

ISBN 968-880-322-7

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial, Reg. Núm. 1524

Original English Language Edition Published by Prentice Hall Inc.
Copyright © 1991 y 1988
All Rights Reserved
ISBN 0-13-851916-1

IMPRESO EN MEXICO

PRINTED IN MEXICO



ABR

PROGRAMAS EDUCATIVOS, S. A. DE C.V.
CALZ. CHABACANO No. 65, LOCAL A
COL. ASTURIAS, DELEG. CUAUHTEMOC,
C.P. 06860, MÉXICO, D.F.

EMPRESA CERTIFICADA POR EL
INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN
Y CERTIFICACIÓN A.C., BAJO LA NORMA
ISO-9002: 1994/NMX-CC-004: 1995
CON EL No. DE REGISTRO RSC-048

3000



1998



EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

• ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO*

POR JAMES BRIAN QUINN

UNAS CUANTAS DEFINICIONES UTILES

Dado que las palabras *estrategias*, *objetivos*, *metas*, *políticas* y *programas*... poseen distintos significados para los lectores o para las diversas culturas organizacionales, de manera consistente intentaré utilizar ciertas definiciones, no por pedantería sino con el propósito de lograr claridad. Tales definiciones se aclaran de la manera siguiente:

En el campo de la administración, una **estrategia**, es el *patrón* o *plan* que integra las *principales* metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la *secuencia coherente* de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a *poner orden* y *asignar*, con base tanto en sus *atributos* como en sus *deficiencias* internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación *viable* y *original*, así como anticipar los posibles *cambios en el entorno* y las acciones imprevistas de los *oponentes inteligentes*.

Las **metas** (u **objetivos**) establecen *qué* es lo que se va a lograr y *cuándo* serán alcanzados los resultados, pero no establecen *cómo* serán logrados. Todas las organizaciones, coexistiendo en una compleja jerarquía, poseen múltiples metas (Simon, 1964): desde objetivos en lo que se refiere a valores, mismos que expresan las amplias premisas de valores que habrán de regir a la compañía; pasando por objetivos organizacionales generales, los cuales establecen la *naturaleza* deseada de la empresa y las *direcciones* en que habrá de dirigirse hasta una serie de metas menos permanentes, y que definen tareas específicas para cada una de las unidades y subunidades organizacionales, así como todos los principales programas de actividades de cada subunidad. Las metas principales —aquellas que afectan la dirección general y viabilidad de la entidad— se llaman *metas estratégicas*.

Las **políticas** son reglas o guías que expresan los *límites* dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas, muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Por ejemplo: "El inventario de cada uno de los artículos no podrá exceder, sin la autorización corporativa, el lapso de tres meses". Al igual que lo que pretenden los objetivos, las políticas existen en una jerarquía y en todos los niveles de la organización. Las políticas principales —aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad— se denominan *políticas estratégicas*.

Paso a paso, los **programas** especifican, la *secuencia de las acciones* necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos. Aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y proporcionan una base dinámica que permitirá medir el progreso de tales logros. A los principales programas que determinan el empuje y la viabilidad de la entidad se les llama *programas estratégicos*.

Las **decisiones estratégicas** son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbi-

*Extractado de *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, de James Brian (copyright © Richard D. Irwin, Inc. 1980) capítulos 1 y 5 reproducidos con el permiso del editor.

tos que son de su interés o competencia. Estas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, tales decisiones son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. La efectividad de la empresa es igualmente determinada por las decisiones estratégicas —es decir, si sus esfuerzos están o no bien dirigidos y de acuerdo a sus recursos potenciales— sin importar si las tareas individuales son o no desempeñadas con eficiencia. La eficiencia administrativa, así como las innumerables decisiones que se requieren para mantener la vida diaria y los servicios de la empresa recaen en el área operativa.

Estrategias Versus Tácticas

Normalmente las estrategias existen en casi todos los niveles de las grandes organizaciones. El gobierno, por ejemplo, tiene estrategias para el comercio mundial, la economía nacional, la tesorería, el gasto militar, las inversiones, los impuestos, la oferta monetaria, la banca, el desarrollo regional y la creación de empleos, todas ellas relacionadas jerárquicamente y entre sí de algún modo, aun cuando cada una conserve sus propias especificidades. De igual manera, los negocios poseen numerosas estrategias, desde los niveles corporativos hasta los niveles departamentales de cada división. Cabe preguntarse, si las estrategias existen en todos los niveles, ¿en qué difieren éstas de las tácticas? Casi siempre, la diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una "táctica" para el ejecutivo en jefe (o general) puede ser una "estrategia" para el jefe de mercadotecnia (o teniente) si es que ésta determina el éxito total y la viabilidad de su organización. En un sentido más preciso, las tácticas pueden surgir a cualquier nivel. Son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición, por lo general, atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas. No obstante, los teóricos del juego no vacilan en señalar que algunas de las acciones que son importantes y de alto nivel, por ejemplo, el envío en tiempo de paz de una flota a través del Atlántico, sólo requieren elaborar planes y programas de coordinación (Von Neumann y Morgenstern, 1944; Shubik, 1975; McDonald, 1950). Sin embargo, toda una serie de conceptos nuevos y una verdadera estrategia se hacen necesarios si algunas personas o naciones deciden oponerse a los propósitos de la flota. En particular, son estos nuevos conceptos lo que en gran parte distingue la formulación estratégica de la planeación programática que es mucho más sencilla.

Las estrategias pueden considerarse, a priori, como guías para la acción o como los resultados, a posteriori, de un comportamiento decisivo real. En organizaciones más complejas... es difícil encontrar un planteamiento a priori de una estrategia total que sea realmente seguida al pie de la letra. Suele ocurrir que la existencia de una estrategia (o cambio de estrategia) sea percibida con claridad por un observador objetivo externo y no sea evidente para los ejecutivos que toman las decisiones importantes. Por tanto, es indispensable referirse y tener en cuenta

el patrón aparente de las metas operativas, políticas y principales programas de la empresa para ver cuál es su verdadera estrategia (Mintzberg, 1972). Este patrón, tanto si se elabora a propósito, y con antelación, como si llega a ser simplemente una integración general de todas las decisiones previas representa la auténtica estrategia de la empresa. Y son los cambios en esta planeación —digan lo que digan los escritos formales sobre estrategia— los que deberán tener a la mano los analistas y responsables de la toma de decisiones estratégicas, si desean integrar o modificar los objetivos que dan lugar a una estrategia. . .

EL ENFOQUE CLASICO DE LA ESTRATEGIA

Las estrategias militar y diplomática existen desde los tiempos prehistóricos. De hecho, una de las funciones de los primeros historiadores y poetas era testimoniar y recopilar conocimientos acumulados, relativos a la vida y la muerte, tanto de las estrategias exitosas, como de las fallidas, transformarlas en una sabiduría que sirviera de guía para el futuro. Con el crecimiento de las sociedades y la creciente complejidad de los conflictos sociales, generales, hombres de estado y capitanes, estudiaron, codificaron y probaron los conceptos estratégicos esenciales hasta lograr una estructura coherente de principios. La esencia de esos principios fue afinada de varias formas en las máximas de Sun Tzu (1963), Maquiavelo (1950), Napoleón (1940), Von Clausewitz (1976), Foch (1970), Lenin (1927), Hart (1954), Montgomery (1958), o Mao Tse-Tung (1967). Sin embargo, salvo pocas excepciones, principalmente introducidas por la tecnología moderna, los principios básicos de la estrategia fueron aplicados y registrados mucho antes de la era cristiana. Las instituciones más modernas fueron las primeras en modificar esos conceptos para adaptarlos a sus particulares entornos.

Aun cuando existen innumerables estrategias militares-diplomáticas que pueden citarse como ejemplos clásicos, las acciones de Filipo y Alejandro en Queronea (en el año 338 a.c.) contienen varios conceptos que en la actualidad siguen siendo relevantes (Varner y Alger, 1978; Green 1970). . .

LA ESTRATEGIA CLASICA

Una Gran Estrategia

Filipo y su joven hijo, Alejandro, tenían *metas claras*. Aspiraban a liberar a Macedonia de la influencia de las ciudades-estado griegas y así *establecer su dominio* sobre lo que entonces era esencialmente el norte de Grecia. Querían también que Atenas se *uniera en coalición* con ellos para atacar Persia por su flanco oriental. Después de *evaluar sus recursos*, decidieron *evitar* la arrolladora superioridad de la flota ateniense y *escogieron de antemano* atacar las poderosas ciudades amuralladas de Atenas y Tebas, donde ni las falanges ni la caballería de estas —ambas muy bien adiestradas— *tuvieran ventajas decisivas*.

Filipo y Alejandro *emplearon un enfoque indirecto* cuando, por invitación del consejero anfictionico, condujeron su ejército al sur para castigar la ciudad de Anfisa. En una *secuencia planeada de acciones y maniobras engañosas* se desviaron del camino directo a Anfisa, *evitaron al enemigo* y *fortificaron una base clave*, Elatea. Después tomaron las medidas necesarias para *debilitar a sus contrincantes política y moralmente*, a través de la rápida restauración de las comunidades fenicias antes dispersadas por los tebanos e hicieron además, que a Filipo lo

declararan campeón de los dioses delficos. Luego *emplearon mensajes engañosos* para hacer creer al enemigo que se habían desplazado hacia el norte de Tracia; los macedonios también *aprovecharon fuentes desarrolladas de inteligencia*, y en un *ataque sorpresivo*, aniquilaron las posiciones griegas cercanas a Anfisa, lo cual *distrajo a sus contrincantes de sus posiciones defensivas* cercanas a los desfiladeros de la montaña próxima de tal modo que fuera posible *consolidar sus fuerzas* cerca del poblado de Queronea.

Allí, una vez que *determinaron la relativa fuerza* de sus contrincantes, los macedonios *intentaron primero negociar* para alcanzar sus metas. Ante el fracaso de las negociaciones optaron por un *plan de contingencia bien desarrollado* sobre cómo *atacar y aplastar* a los griegos. Por supuesto, antes que todo esto aconteciera habían *organizado* sus tropas en las afamadas falanges y habían *desarrollado toda la logística* necesaria para asegurar el apoyo de campo, incluyendo el desplazamiento de una amplia punta de lanza que ayudó a las falanges macedonias a penetrar las firmes fortificaciones de las numerosas y muy cerradas columnas griegas. *Aprovechando las ventajas naturales* de sus terrenos herbosos, los macedonios lograron que el apoyo que la caballería aportó a sus falanges rebasara la capacidad de los griegos. Por último, empleando una *ventaja relativa* —la *estructura de mando* que su *sistema social* jerárquico les permitía hacerlo— contra los griegos que eran más democráticos, los nobles macedonios habían *adiestrado a su personal* hasta hacer de él una de las más *disciplinadas y altamente motivadas fuerzas* en el mundo.

La Estrategia de Batalla

Para sustentar lo anterior podemos observar la estrategia de batalla de Queronea, la cual surgió como sigue: Filipo y Alejandro *analizaron primero sus atributos y sus deficiencias específicas, así como las disposiciones estratégicas y probables movimientos de sus contrincantes*. La fuerza de los macedonios se basaba en su nueva tecnología de punta de lanza, en la *movilidad* de sus extraordinariamente disciplinadas falanges así como en las poderosas unidades de caballería capitaneadas por Alejandro. Sus debilidades consistían en que eran excedidos en número y se enfrentaban a los bandos ateniense y tebano, una de las mejores tropas de infantería del mundo en ese entonces conocido. No obstante, sus oponentes padecían dos puntos débiles. Uno era el flanco izquierdo griego, con tropas locales escasamente armadas, ubicadas cerca de la acrópolis queroneana y próximas a otras mejor armadas —pero muy integradas— los hoplitas, que se enlazaban con el poderoso centro ocupado por los atenienses. El famoso ejército tebano ancló al flanco derecho griego cerca de una ciénaga en el Río Cefiso. (véase figura 1).

Filipo y Alejandro *organizaron su liderazgo para capitanear posiciones clave*; Filipo tomó a su cargo el flanco derecho y Alejandro la caballería. *Alinearon sus tropas en una posición especial* que les permitiera *aprovechar sus atributos y contrarrestar sus deficiencias*. Sobre el terreno decidieron dónde *concentrarían sus fuerzas, qué posiciones concederían y qué puntos clave deberían tomar y retener*. Empezaron por ubicar sus unidades en la parte posterior de las líneas griegas (ver mapa), desde donde desarrollaron una *defensiva general dirigida* contra el flanco izquierdo griego y *atacaron el punto débil de sus contrincantes* —las tropas cercanas a Queronea— con las unidades macedonias más disciplinadas, la brigada de los guardias. Después de estrechar el cerco y forzar el desplazamiento de la línea griega hacia su izquierda, la brigada de los guardias inició una *retirada planeada* repentina. Tal *artificio* hizo que los griegos al pensar que los macedonios estaban en plena retirada rompieran filas de manera precipitada. La movilización

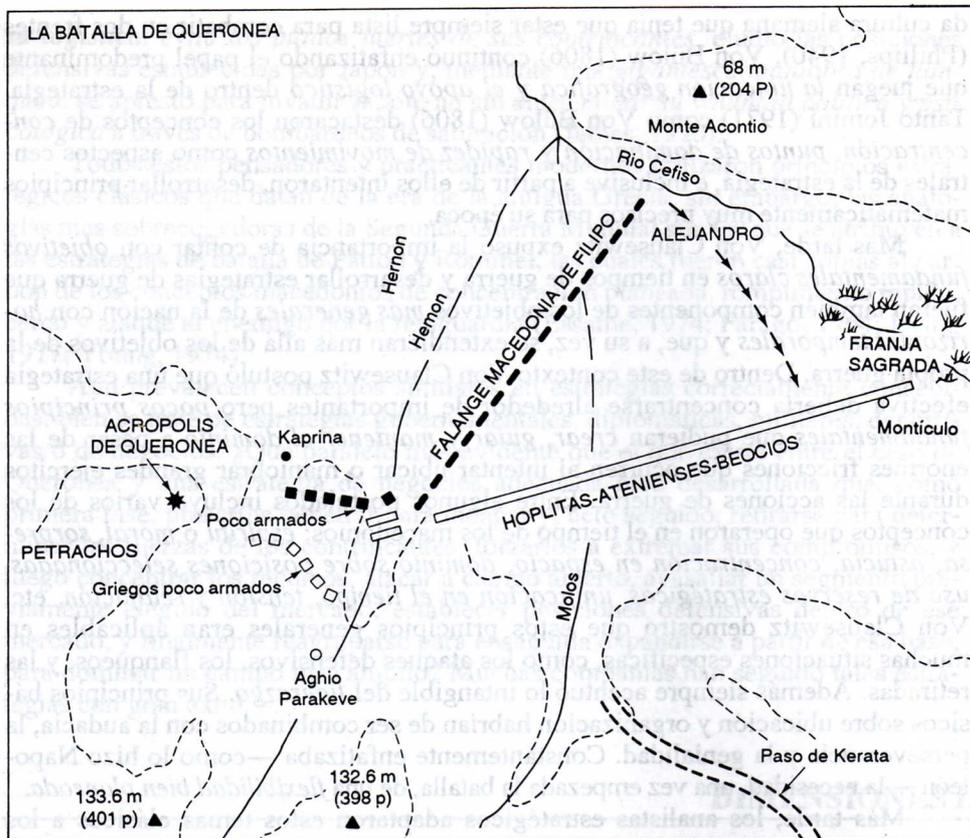


FIGURA 1
La Batalla de Queronea
 Fuente: Modificado bajo licencia de P. Green, Alejandro El Grande, Praeger Publishers, Nueva York, 1970

ción del centro griego para *mantener el contacto* con su flanco izquierdo y atacar a los macedonios “en fuga” hizo que los *recursos de los contrincantes se dispersaran*.

Luego, con una *sincronización definida con antelación*, la caballería de Alejandro atacó la *línea que se había dispersado*, mientras que, al mismo tiempo, las falanges de Filipo, tal *como se había planeado*, se agruparon en las altiplanicies a orillas del Río Hernón. Alejandro *se abrió paso y estableció una cabeza de puente* a espaldas de los griegos. *Volvió a enfocar sus fuerzas* contra una sección de las líneas enemigas; su caballería *cercó y destruyó* al bando tebano mientras la *avanzada fuerza* de las falanges penetraba a través del claro que él había creado. Desde su *posición segura* el flanco izquierdo macedonio dio entonces la vuelta y *atacó el flanco* de los atenienses. Con la ayuda del *plan de contrataque* de Filipo, los macedonios *expandieron su dominio y avasallaron el blanco principal*, esto es el centro griego...

Analogías Modernas

Conceptos similares han continuado dominando el pensamiento estratégico formal de la era moderna. Al inicio de este periodo Scharnhorst insistía en señalar la necesidad de *analizar las fuerzas sociales y las estructuras* como base para *comprender los estilos efectivos de mando y los estímulos motivacionales*. (Von Clausewitz, 1976:8). Federico “El Grande” probó tales ideas en el campo de acción. Probablemente con base en dicho análisis, adoptó el *adiestramiento, la disciplina* y las *maniobras rápidas* como los conceptos medulares para la rígida y disciplina-

da cultura alemana que tenía que estar siempre lista para combatir en dos frentes (Phillips, 1940). Von Bülow (1806) continuó enfatizando el papel predominante que juegan *la ubicación geográfica* y *el apoyo logístico* dentro de la estrategia. Tanto Jomini (1971) como Von Bülow (1806) destacaron los conceptos de *concentración*, *puntos de dominación* y *rapidez de movimientos* como aspectos centrales de la estrategia, e inclusive a partir de ellos intentaron, desarrollar principios matemáticamente muy precisos para su época.

Más tarde, Von Clausewitz expuso la importancia de contar con *objetivos fundamentales claros* en tiempos de guerra y desarrollar estrategias de guerra que fueran también componentes de los objetivos *más generales* de la nación con *horizontes temporales* y que, a su vez, se extendieran más allá de los objetivos de la propia guerra. Dentro de este contexto Von Clausewitz postuló que una estrategia efectiva debería concentrarse alrededor de importantes pero *pocos principios fundamentales* que pudieran *crear, guiar y mantener el dominio* a pesar de las enormes fricciones que ocurren al intentar ubicar o maniobrar grandes ejércitos durante las acciones de guerra. Entre algunos postulados incluyó varios de los conceptos que operaron en el tiempo de los macedonios: *espíritu o moral, sorpresa, astucia, concentración en espacio, dominio sobre posiciones seleccionadas, uso de reservas estratégicas, unificación en el tiempo, tensión y relajación*, etc. Von Clausewitz demostró que estos principios generales eran aplicables en muchas situaciones específicas, como los ataques defensivos, los flanqueos, y las retiradas. Además siempre acentuó lo intangible del *liderazgo*. Sus principios básicos sobre ubicación y organización habrían de ser combinados con la audacia, la perseverancia y la genialidad. Constantemente enfatizaba —como lo hizo Napoleón— la necesidad, una vez empezada la batalla, de una *flexibilidad bien planeada*.

Más tarde, los analistas estratégicos adaptaron estos temas clásicos a los conflictos en gran escala. Von Schlieffen combinó los enormes atributos numéricos y productivos de Alemania con la vasta *facilidad de maniobra* de los campos de Flandes y así armonizar el poder de la nación bajo una *alineación peculiar de fuerzas* (“una guadaña gigantesca”), que *flanquearía* a sus adversarios franceses, *atacaría sus puntos débiles* (sus líneas de abastecimiento y su retaguardia), *capturaría y retendría los centros políticos clave* de Francia y en el campo de batalla *dominaría o destruiría* a su debilitado ejército (Tuchman, 1962). Por otro lado, Foch y Grandmaison consideraron el *nervio* (“cran”), la *moral* (“élan”) y los *continuos ataques concentrados* (ataque à outrance), como *valores equitativos* a la recientemente vencida, volátil y vengativa nación francesa, la cual había decidido (tanto por razones de *coalición* como de orden moral) establecer *límites importantes* sobre sus propias acciones en la Primera Guerra Mundial; es decir, no atacar primero, ni hacerlo a través de Bélgica.

Al perder vigencia estas dos estrategias y la guerra volverse una matanza abierta en los combates en trincheras, Hart (1954) revitalizó el *enfoque indirecto*, que se convirtió en el tema fundamental, entre las dos guerras mundiales, del pensamiento británico. Más tarde en Estados Unidos, a raíz del desarrollo de las gigantescas fuerzas de la Segunda Guerra Mundial, Matloff y Snell (1951), empezaron a enfatizar la planeación de *coaliciones de gran escala*. El grupo Enigma *actuó en secreto para desarrollar la red de inteligencia* que resultó tan decisiva para los resultados de la guerra (Stevenson, 1976). Sin embargo, una vez enfrascados en la guerra, George Marshall aún pensaba que la única esperanza de que los aliados logaran la victoria era mediante la *concentración de tropas avasalladoras* contra un *solo enemigo* (Alemania) primero, y luego, después de haber *concedido algunas pérdidas* en el Pacífico, *reconcentrar las tropas Aliadas* en una *gigantesca movilización coordinada y gradual* contra Japón. En el frente oriental, MacArthur *tropezó al principio*, luego *consolidó una base de operaciones*, desarrolló

su logística, evitó los puntos fuertes de sus contrincantes, eludió las posiciones defensivas establecidas por Japón y, mediante una gigantesca maniobra de flanco, se aprestó para invadir Japón, no sin antes minar su voluntad política y psicológica a través de bombardeos de saturación (James, 1970).

Todos estos pensadores y practicantes modernos utilizaron principios estratégicos clásicos que datan de la era de la antigua Grecia, sin embargo, las analogías más sobrecogedoras de la Segunda Guerra Mundial son las que se atribuyen a las estrategias de batalla de Patton y Rommel, las cuales fueron casi copias al carbón de los conceptos macedonios de concentración planeada, rompimiento rápido, cerco y ataque al enemigo por la retaguardia (Essame, 1974; Farago, 1964; Irving 1977; Young, 1974).

Aún prevalecen conceptos similares en estrategias correctamente concebidas, bien se trate de estrategias gubernamentales, diplomáticas, militares, deportivas o de negocios. ¿Qué paralelo más evidente que el que existe entre el caso de Queronea y una estrategia de negocios adecuada bien desarrollada que, como primera fase, prescribe penetrar para indagar y, acto seguido, retirarse para determinar las fuerzas de los contrincantes, forzarlos a extremar sus compromisos, y luego concentrar los recursos, atacar a campo abierto, avasallar un segmento previamente elegido del mercado, establecer posiciones defensivas dentro de ese mercado, y finalmente reagruparse para enseguida expandirse a partir de esa base, para dominar un campo más amplio? Muchas compañías han seguido tales estrategias con gran éxito. . .

DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA

El análisis de las estrategias militar y diplomática y analogías similares en otros campos proporcionan un conocimiento fundamental de las dimensiones básicas, la naturaleza, y el diseño de las estrategias formales.

En primera instancia, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales; (1) las metas (u objetivos) más importantes que deban alcanzarse, (2), las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción y (3) las principales secuencias de acción (o programas) que deberán lograr las metas definidas dentro del límite establecido. Como la estructura determina la orientación general y la acción central de la organización, su formulación no puede considerarse tan sólo como la mera generación y alineamiento de programas para lograr las metas predeterminadas. El desarrollo de metas es parte integral de la formulación de las estrategias. . .

Segundo, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales; otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia. Algunos cuestan más por unidad de ganancia que otros. No obstante, los recursos deben ser asignados en partidas que permitan disponer de recursos suficientes para que cada impulso tenga la posibilidad del éxito, sin importar su relativa relación costo/utilidad. Las unidades organizacionales deben coordinarse y las acciones deben controlarse para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda la estrategia fracasará. . .

Tercero, la estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido. Para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista podría predecir, de manera precisa, cómo las fuerzas que se contraponen actúan entre sí, o cómo serán distorsionadas o cambiadas por la naturaleza humana o las emociones, o modificadas por la imaginación y lo determinante de los contraataques de los contrincantes hábiles (Braybrooke y Lindblom, 1963). Se ha compro-

bado que los sistemas de gran escala pueden reaccionar de manera contraria a la intuición (Forrester, 1971) ante acciones aparentemente racionales, o bien, ciertos eventos que parecían caprichosos pueden articularse para impedir o apoyar los éxitos (White, 1978; Lindblom 1959). . .

En consecuencia, la esencia de la estrategia, ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política, es *construir una posición* que sea tan sólida (y potencialmente flexible) en ciertas áreas, que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas.

Cuarto, a semejanza de las organizaciones militares, las empresariales cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias de frente de combate, de áreas, de batallas, de infantería y de artillería, otras organizaciones por igual complejas deberían también tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí (Vancil y Lorange, 1975; Vancil, 1976). Cada una de estas estrategias debe ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado. No obstante, cada una debe modelarse, como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel. A pesar que, por las razones citadas, el lograr una cohesión total entre las estrategias principales de una organización vendría a ser sin duda alguna una tarea sobrehumana para cualquier ejecutivo en jefe, es importante que existan los medios para probar cada componente de la estrategia y revisar cumpla con los principios fundamentales de una estrategia bien desarrollada.

Los criterios derivados de las estrategias militares y diplomáticas proporcionan un marco excelente para ello. Sin embargo, frecuente es comprobar que las supuestas estrategias formales que se pretenden crear en todos los niveles organizacionales de ninguna manera son estrategias; por el contrario, se trata más bien de una mezcla o mala mixtura de filosofías o simplemente, de un amontonamiento de programas pues ignoran los principios estratégicos más fundamentales. Carecen de cohesión, flexibilidad, impulso, sentido de ubicación ante adversarios hábiles, y de otros criterios que sugieren los analistas históricos deben contener las estrategias eficaces. Ya sea que se deriven formal o incrementalmente, las estrategias deben ser, por lo menos, evaluadas con cordura en función de criterios adecuados.

Criterios para una Estrategia Eficaz

Al diseñar una estrategia que tome en cuenta lo intangible, ¿qué factores se deben considerar? Aun cuando cada situación estratégica sea única, ¿existen algunos criterios comunes que tiendan a definir lo que es una buena estrategia? El hecho de que una estrategia haya funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquiera otra estrategia. ¿Fue en realidad un mejor estratega Grant que Lee? ¿Fue la estrategia de Foch mejor que la de Von Schlieffen? ¿La estrategia de Xerxes fue superior a la de Leónidas? ¿Fue la estrategia de los rusos la que les permitió arrollar a los checoslovacos en 1968? Por supuesto, hay otros factores, además de la estrategia —incluyen la suerte, la abundancia en recursos, órdenes y maniobras excelentes o estúpidas, los errores del enemigo— que contribuyen a determinar los resultados finales. Por otra parte, a la hora de formular una estrategia, el criterio del éxito final es inaplicable, dado que el resultado en ese momento es aún incierto. Empero, es evidente que se requiere alguna guía y estudiar a conciencia experiencias anteriores para definir que es una estructura estratégica eficaz.

Algunos estudios sugieren ciertos criterios básicos para evaluar una estrategia (Tilles, 1963; Christensen y otros, 1978). Destacan en ellos: claridad en el planteamiento, impacto motivacional, consistencia interna, compatibilidad con el

entorno, disponibilidad de los recursos necesarios, grado de riesgo, congruencia con los valores personales de los directivos clave, horizonte temporal adecuado, y aplicabilidad... Además, ejemplos históricos, tanto en escenarios militares y diplomáticos como de negocios, permiten atisbar que las estrategias eficaces deben abarcar, como mínimo algunos otros factores y elementos estructurales básicos. . .

- **Objetivos claros y decisivos:** ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad que son decisivas y factibles? las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al calor de las campañas o la competencia; no obstante, las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia. No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de esas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.
- **Conservar la iniciativa:** ¿Preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles, y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- **Concentración:** ¿Acaso la estrategia concentra el poder superior en el lugar y en el momento decisivos? ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la empresa sea más poderosa —o que sea “mejor” en dimensiones críticas— en relación a su contrincante? Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores. . .
- **Flexibilidad:** ¿La estrategia fundamenta en particular las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja. Como corolarios de concentración y concesión, facilitan al estratega volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos. También obligan a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay una asignación menor de recursos propios para propósitos defensivos.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** ¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales? . . . [Los líderes] deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.
- **Sorpresa:** ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes. Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada, y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas. . .

- **Seguridad:** ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de sus impulsos principales? ¿Usa la coalición eficientemente como para extender, en la empresa, la base de recursos y las zonas de aceptación amistosa? . . .

Estos son algunos de los elementos fundamentales de la estrategia, bien se trate de realizar negocios, estructurar un gobierno o hacer la guerra.

• LAS CINCO Ps DE LA ESTRATEGIA*

HENRY MINTZBERG

La naturaleza humana exige contar con *una* definición para cada concepto. La palabra *estrategia* ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, y a su vez, se llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que ello representa.

ESTRATEGIA COMO PLAN

Para casi todos a quienes se les pregunte, **la estrategia es un plan** una especie de curso de acción *conscientemente determinado*, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica. Un niño tiene una "estrategia" para brincar una barda, una corporación tiene también una estrategia para captar un mercado. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Muchas definiciones provenientes de varios campos refuerzan estas características. Por ejemplo:

- en la milicia: la estrategia implica "trazar el plan de guerra . . . dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales" (Von Clausewitz, 1976:177).
 - en la teoría del juego: La estrategia es "un plan completo", que especifica las elecciones (que el jugador) hará en cada situación posible" (von Newman y Morgenstern, 1944: 79).
- en la administración: "La estrategia es un plan unificado, comprensible e integral. . . diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados" (Glueck, 1980: 9).

Como planes, las estrategias pueden ser generales o específicas. Existe una acepción del término en el sentido específico que es conveniente definir. Como plan, **una estrategia también puede ser una pauta de acción**, una "maniobra"

* Publicado originalmente en la *California Management Review* (octubre de 1987). © 1987 por los Regentes de la universidad de California. Reimpreso con omisiones y con el permiso de la *California Management Review*.

para ganar la partida al contrincante o competidor. El niño puede usar la barda como una treta para atraer a un rufián al interior de su jardín, donde su *Doberman Pinscher* espera a los intrusos. De igual manera, una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia (y que se toma como plan, es decir, la intención real) es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

De hecho, existe cada vez más literatura en el campo de la administración estratégica, así como sobre el proceso general de negociación, que ve a la estrategia de esta manera, centrando su atención en sus aspectos más dinámicos y competitivos. Por ejemplo en su popular libro, *Competitive Strategy*, Michael Porter (1980), dedica un capítulo a "Las señales del mercado", en él incluye discusiones acerca de los efectos de los movimientos publicitarios, el uso de "la marca agresiva" y el uso de "amenazas de demanda legal" de particulares a la corporación, y otro a "Los movimientos competitivos", donde incluye acciones para apropiarse de antemano de la respuesta competitiva. Y Schelling (1980) dedica gran parte de su famoso libro, *The Strategy of Conflict* al tema de las pautas de acción para vencer a los rivales en situaciones competitivas o negociaciones.

LA ESTRATEGIA COMO PATRON

Si bien las estrategias pueden ser intencionales (ya sea como planes generales o maniobras específicas), por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: **la estrategia es un modelo**, específicamente, un patrón en un flujo de acciones (Mintzberg y Waters, 1985). Según esta definición, durante un tiempo Picasso pintó en azul, esto era una estrategia, como lo fue el comportamiento de la Ford Motor Company, cuando Henry Ford ofreció su Modelo T sólo en color negro. En otras palabras, de acuerdo a esta definición, la estrategia es *consistencia* en el comportamiento, *tanto si es intencional como si no lo es*.

Tal definición quizás parezca un tanto extraña, más tratándose de una palabra que ha permanecido tan asociada con la noción de libre albedrío ("strategos" en griego, es decir el arte del general del ejército¹). Lo cierto es que, mientras que casi nadie define la estrategia en esta forma, mucha gente en una u otra ocasión suele enunciarla como si así la definiera. Consideremos la siguiente cita de un ejecutivo de negocios: "Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más nuestra estrategia. Por supuesto que no contamos con una estrategia general para ello" (citado en Quinn, 1980:35). Este comentario es inconsistente sólo si nos restringimos a una definición de estrategia: lo que este señor parece estar diciendo es que su empresa considera la estrategia como patrón y no como plan. O consideremos este otro comentario que apareció en la revista *Business Week* sobre una operación de riesgo colectivo entre la General Motors y la Toyota:

La tentativa de la Toyota puede ser muy significativa, es otro ejemplo de cómo la estrategia de la GM se reduce a hacer un poco de todo hasta que el mercado decida dónde va (*Business Week*, el de octubre, 1983).

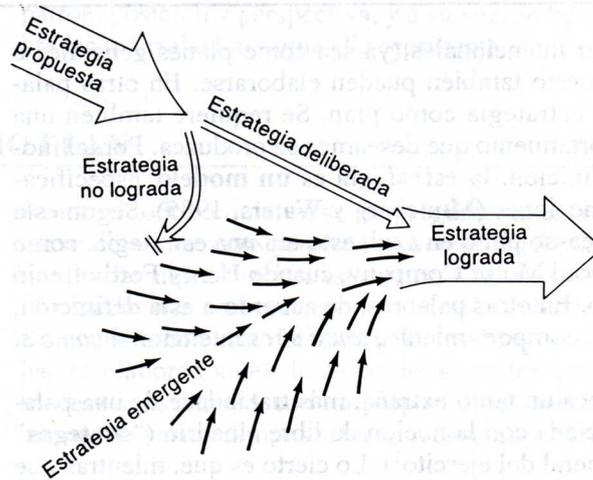
¹ Evered (1983) aborda los orígenes griegos del término y ubica su introducción al vocabulario occidental contemporáneo a través de la milicia.

El periodista infirió un patrón de comportamiento de una corporación y la etiquetó como estrategia.

El asunto es que cada vez que un periodista atribuye una estrategia a una corporación o gobierno, y cada vez que un gerente hace lo mismo con un competidor o con algún directivo de su propia firma, implícitamente están definiendo la estrategia como un patrón de comportamiento, esto es, infiriendo consistencia en el actuar y etiquetándola como estrategia. Es indudable que se puede imputar intencionalidad a esa consistencia, o sea, suponer que existe un plan detrás del patrón. Sin embargo, se trata de una suposición que puede resultar falsa.

Por consiguiente, las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Parafraseando a Hume, las estrategias pueden ser resultado de las acciones humanas, pero no diseños humanos (véase Majone 1976-77). Si se etiqueta la primera definición como estrategia *intencional* y la segunda como estrategia *elaborada*, como se muestra en la figura 2, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias *deliberadas*, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de las estrategias *emergentes* las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (*inconsciente*), se desarrollaron los patrones.

FIGURA 1
Estrategias deliberadas
y emergentes



Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón *tal cual* se planeó en forma conciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrían que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización: quienes tendrían que haber sido aceptados por todos los demás, y después asumidos sin interferencia ninguna de las fuerzas externas del mercado, de instancias tecnológicas, políticas u otras. De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la *ausencia* de estrategia, o al menos, una estrategia no asumida conscientemente. Algunas estrategias no obstante, se acercan bastante a una u otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes. En la tabla 1 se presentan diferentes clases de estrategias que se encuentran en dicha situación.

TABLA I Diversos Tipos de Estrategias: Desde las deliberadas hasta las emergentes*

La Estrategia Planeada: Las intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible (para asegurar que no hay distorsiones en cuanto a las intenciones); estas estrategias son muy deliberadas.

La Estrategia Empresarial: Las intenciones existen como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno; estas estrategias son relativamente deliberadas, aunque también pueden surgir de manera espontánea.

La Estrategia Ideológica: Las intenciones se dan o aparecen formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan; por lo general la organización es proactiva frente a su entorno; estas estrategias son con mucho deliberadas.

La Estrategia Sombrilla: Un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización es quien define los objetivos estratégicos o límites dentro de los cuales deberán actuar los demás (por ejemplo, que todos los nuevos productos sean etiquetados a precios altos y se ubiquen en la vanguardia tecnológica, aun cuando en realidad debiera permitirse que esos productos surgieran); como resultado, las estrategias son parcialmente deliberadas (los límites) y parcialmente emergentes (los patrones dentro de ellas). Esta estrategia también puede considerarse deliberadamente emergente debido a que el liderazgo permite a otros, de modo intencional, la flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros establecidos.

El proceso de la estrategia: El jefe controla cada uno de los aspectos del proceso estratégico, por ejemplo, quién es o será controlado, de tal manera que tiene la oportunidad de influir en la estrategia, de decir qué estructura se trabajará, etc.), dejando el contenido verdadero de la estrategia a otros; aquí las estrategias son de nuevo parcialmente deliberadas (en cuanto al proceso) y en parte emergentes (en cuanto a contenido), y deliberadamente emergentes.

La estrategia Desarticulada: Los miembros o subunidades no mantienen una cohesión real con el resto de la organización y generan patrones a partir de sus propias acciones en ausencia de, o en franca contradicción con las intenciones centrales o comunes de la organización en general; las estrategias pueden ser en este momento deliberadas para aquellos que las hacen.

La estrategia de consejo: A través de ajustes mutuos, varios miembros convergen en patrones que penetran la organización en ausencia de intenciones centrales o comunes; tales estrategias son en gran parte de naturaleza emergente o de surgimiento.

La estrategia impuesta: El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets "jumbo" para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando puedan ser interiorizadas, y por ende, tomarse en forma deliberada.

* Adaptación de Mintzberg y Waters (1985: 270)

¿Estrategias en torno a qué?

El etiquetar las estrategias como planes o como patrones aún no contesta una de las preguntas fundamentales: *¿estrategias en torno a qué?* Muchos autores intentan responder con discusiones sobre el despliegue de recursos, pero la pregunta persiste: *¿qué recursos y con qué propósitos?* Un ejército puede planear una reducción en el número de los clavos de los zapatos, para sus soldados, asimismo una corporación puede concebir un patrón exclusivo de ventas para productos pintados de negro, sin embargo, en ninguno de los dos casos resulta aplicable el pomposo término de "estrategia". ¿Sería válida su aplicación?

Al provenir de la disciplina militar, la palabra "estrategia" hace referencia a las cosas importantes y "tácticas", a los detalles con mayor formalidad, "la táctica enseña el empleo de las fuerzas armadas en la batalla; la estrategia la utilización

del compromiso con propósitos bélicos” (von Clausewitz, 1976: 128). Los clavos en los zapatos, el color de los autos, son, en efecto, detalles. El núcleo y el problema es que, vistos en retrospectiva, algunas veces los detalles resultan ser “estratégicos”. Aun en la milicia: “por falta de un clavo, se perdió la herradura; por falta de una herradura se perdió el caballo. . .”. Así sucesivamente, pasando por el jinete y el general hasta llegar a la batalla, “todo por falta de cuidado con un clavo de la herradura” (Franklin, 1977:280). Curiosamente una de las razones por las que Henry Ford perdió su guerra con la General Motors fue porque se negó a pintar sus autos de otro color que no fuera el negro.

Rumelt (1979) hace notar que “ las estrategias de una persona son las tácticas de otra, lo que es estratégico depende de dónde esté uno sentado”. Asimismo depende de *cuando* se esté sentado; lo que hoy parece táctico puede resultar estratégico mañana. Lo central aquí es que las etiquetas no deben usarse para implicar que algunos aspectos son *inevitablemente* más importantes que otros. Hay momentos en que lo mejor es atender los detalles y dejar que las estrategias surjan por sí solas. Existe, por tanto, una buena razón para referirse a los aspectos como más o menos “estratégicos”, esto es, como más o menos “importantes” según el contexto, sin tomar en cuenta si la intencionalidad estuvo presente antes de la acción o si fue asumida después. Por ende, la respuesta a la pregunta, ¿estrategia en relación a qué?, es: potencialmente en relación a cualquier cosa. En relación a los productos y procesos, clientes y ciudadanos, responsabilidades sociales e intereses personales, en relación al control y al color.

Sin embargo, es pertinente señalar dos aspectos de la estrategia debido a su particular importancia.

LA ESTRATEGIA COMO POSICION

La cuarta definición establece que **la estrategia es una posición**, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”. De acuerdo a esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” según Hofer y Schendel (1978: 4), entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia representa un “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “rentas”, esto es, ingresos [surgidos de] un lugar “único” (Bowman, 1974:47); en términos de administración formales, un “dominio” del producto de mercado (Thompson, 1967), o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

Nótese que esta definición de estrategia puede ser compatible con cualquiera de las anteriores (o con todas); se puede aspirar , incluso, a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

En términos militares o de la teoría de juegos, la estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado “juego de dos personas”, mejor conocido en el ámbito de los negocios como competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). La definición de estrategia como posición, no obstante, permite en sí ampliar el concepto a lo que se conoce como juegos para n-personas (es decir, muchos jugadores). En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante (como en la milicia, donde una posición literalmente significa el lugar de batalla), o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación a los mercados de un producto o respecto a un medio ambiente determinado. Por igual, la estrategia como posición puede ampliarse más allá de la competencia, bien sea económica o de otra índole. ¿Y qué podría signi-

ficar la palabra “nicho” si no una posición que es ocupada para *evitar* la competencia? Por tanto, es posible ir de la definición empleada por el General Ulises Grant en 1860, “La estrategia (es) el despliegue de los recursos propios de tal manera que permitan vencer al enemigo”, a la del profesor Richard Rumelt en la década de 1980, “La estrategia consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir cómo sostenerlas”,² a saber, cualquier situación viable, sea o no directamente competitiva.

De hecho, Astley y Fombrun (1983), dan el siguiente paso lógico al introducir la noción de estrategia “colectiva”, o sea, la estrategia que busca promover la cooperación entre organizaciones y aun entre posibles competidores (en biología equivale a los animales que para protegerse se agrupan). Tales estrategias varían “desde los acuerdos y discusiones informales, hasta la creación de instancias formales como las juntas directivas entrelazadas, los riesgos colectivos y las fusiones comerciales” (p.577). De hecho, si se consideran desde un ángulo un tanto diferente, estas estrategias en ocasiones pueden describirse como estrategias *políticas*; en otras palabras, estrategias para contrarrestar las fuerzas legítimas de la competencia.

ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, **la estrategia es una perspectiva**, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella (una de ellas es la IBM); otra la Hewlett-Packard que ha desarrollado el “modo H-P”, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que McDonald’s se ha hecho famosa con base en su énfasis en la “calidad, el servicio y la limpieza”.

En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin duda alguna, uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia (al menos así lo reflejan sus ideas en varios escritos ampliamente conocidos) fue Philip Selznick (1957:47), quien escribió en relación a “el carácter” de una organización, “compromisos sobre maneras de actuar y de responder” objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización. Varios conceptos provenientes de otros campos también captan esta noción: los antropólogos hacen referencia a la “cultura” de una sociedad y los sociólogos a su “ideología”, los teóricos militares se ocupan y escriben acerca de la “gran estrategia” de los ejércitos; y los teóricos de la administración han recurrido a términos tales como “la teoría de los negocios” y su “fuerza impulsora” (Drucker 1974; Tregoe y Zimmerman, 1980); y son los alemanes quizá quienes capten mejor esta noción con su famosa palabra “Weltanschauung”, en términos literales “visión del mundo”, que significa la intuición colectiva de cómo funciona el mundo.

Sobre todo esta quinta definición sugiere que la estrategia es un *concepto*, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas. Es importante recordar que nadie ha visto o tocado una estrategia; cada estrategia constituye una invención, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias conce-

² Expresado en la Conferencia de Administración Estratégica, Montreal, octubre de 1982.

bidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido.

Sin embargo, lo que resulta clave en esta quinta definición, es que la perspectiva es *compartida*. Como lo implican las palabras *Weltanschauung*, cultura e ideología (respecto a una sociedad), y al contrario de la palabra personalidad, la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la *mente colectiva*; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es, por tanto, cómo leer y desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que llamamos la organización luego de ser compartidas, y cómo son ejercidas las acciones que se articulan sobre bases colectivas, y que deseen ser, al mismo tiempo consistentes.

INTERRELACION DE LAS P's

Como se sugiere antes, la estrategia, ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Empero, las relaciones entre estas diferentes definiciones, de hecho pueden ser mucho más profundas. Por ejemplo, mientras algunos consideran que la perspectiva *es* un plan (Lapierre, 1980, describe a las estrategias como "sueños en busca de la realidad"), otros las describen como las que *dan origen* a los planes (por ejemplo, como posiciones y/o patrones que existen en una especie de jerarquía implícita). Sin embargo, el concepto de estrategia emergente implica que un patrón puede surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal, quizás con una perspectiva global.

La pregunta aquí pudiera ser respecto a cómo realmente surge la perspectiva. Es probable que surja a través de experiencias previas: la organización intentó varias cosas en sus años de formación y de manera gradual consolidó una perspectiva acerca de lo que funcionó bien. En otras palabras, pareciera que las organizaciones desarrollarán su "carácter" así como las personas desarrollan su personalidad, interactuando con el mundo que perciben a través de su capacidad innata y su disposición natural. Por tanto, los patrones pueden igualmente originar perspectivas, como también las posiciones. Para testificarlo está la discusión de Perrow (1970:161) sobre los "hombres de lana" y los "hombres de seda" del gremio textil, personas que desarrollaron una dedicación casi religiosa a las fibras que producían.

En realidad no importa tanto cómo surgen, lo importante es saber que si bien los planes y las posiciones pueden modificarse, las perspectivas por su parte son inmutables (Brunsson, 1982). En otras palabras, una vez que han sido establecidas resulta difícil cambiar las perspectivas. Suele ocurrir que una perspectiva se incorpore a fondo en el comportamiento de una organización, a grado tal, que las creencias implícitas en ella pasen al subconsciente de la mente de sus miembros. Cuando esto ocurre, la perspectiva se acerca más a un patrón que a un plan, es decir, se encuentra más en la consistencia de los comportamientos que en la articulación de las intenciones.

Por supuesto, si la perspectiva es inmutable, entonces el cambio en el plan y en la posición dentro de la perspectiva puede compararse con el cambio fuera de la perspectiva. El interesante caso de la compañía Egg McMuffin ilustra con pre-

cisión lo anterior. ¿Este producto, el desayuno de los estadounidenses integrado con un bollo, en su novedad constituyó un cambio estratégico para la cadena de comidas rápidas McDonald's? El planteamiento de esta pregunta que hace temblar la tierra (o al menos los estómagos) evoca sin remedio acalorados debates en los cursos de posgrado en administración. La respuesta de una mayoría (casi todos simpatizantes de las comidas rápidas) fue afirmativa: introdujo a McDonald's en un nuevo mercado, al de los desayunos, ampliando así el uso de las instalaciones existentes. Los opositores respondieron que ese argumento no tenía sentido; nada había cambiado, sólo algunos ingredientes: era la misma papilla en un nuevo paquete. Ambas partes, por supuesto, tenían razón, y las dos estaban, a un tiempo, equivocadas. Sencillamente, todo depende de cómo se defina la estrategia. La posición cambió; la perspectiva continuó siendo la misma. Es evidente, y esta es la clave, que la posición podía modificarse con facilidad porque era compatible con la perspectiva existente. La compañía Egg McMuffin es toda McDonald's, no sólo en cuanto a producto y paquete, sino también en cuanto a producción y propagación. Ahora bien, imagine el lector un cambio de posición en McDonald's que requiera un cambio de perspectiva, por ejemplo, la apertura de cenas con candelabros y servicio de meseros individuales (su Mcpato a l'Orange sobre pedido) con la finalidad de captar el mercado nocturno. No habría nada que decir, excepto tal vez etiquetar esto como "El síndrome Egg McMuffin".

LA NECESIDAD DE ECLECTICISMO EN LA DEFINICION

Aunque entre las diferentes definiciones existen varias relaciones, ni una sola relación como tampoco ninguna definición en particular predomina sobre las otras. En cierto modo, estas definiciones compiten (ya que unas pueden sustituir a otras), pero lo más interesante son las diversas formas en que se complementan. No todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos, que se desarrollan fueron planeados; algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias son más que posiciones y menos que perspectivas. Cada definición añade elementos importantes a nuestra comprensión de la estrategia y, sin duda, nos anima a plantear preguntas fundamentales acerca de las organizaciones en general.

Como patrón, la estrategia permite a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones, y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados. La estrategia como plan también abarca el aspecto fundamental de la percepción, primordialmente como se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las intenciones. En este campo, el camino al infierno puede pavimentarse con aquellos que, al pie de la letra, toman las intenciones expresadas. Al estudiar la estrategia como plan es importante de alguna manera que entremos en la mente del estratega, para así saber lo que en realidad pretende.

La estrategia nos lleva, como pauta de acción, al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios, y otras varias maniobras son empleadas para obtener ventajas. Esto ubica al proceso de desarrollo de la estrategia en su escenario más dinámico, donde los movimientos de una parte provocan los contramovimientos de la otra y así sucesivamente. Sin embargo, por irónico que parezca, la estrategia en sí es un concepto enraizado, no en el cambio, sino en la estabilidad de los planes y patrones establecidos. ¿Cómo reconciliar entonces las nociones dinámicas de la estrategia como pauta de acción con las nociones estáticas de la estrategia como patrón y otras formas de plan?

Como patrón, la estrategia se centra en la acción, y nos recuerda que es un concepto vacío si en él no se toma en cuenta el comportamiento. La estrategia como patrón también introduce la noción de convergencia, el logro de la consistencia en el comportamiento de una organización. ¿Cómo se desarrolló esta consistencia, de dónde proviene? La estrategia asumida conscientemente, cuando es considerada junto con la estrategia intencional, fomenta la noción de que las estrategias pueden surgir tanto de manera espontánea como ser impuestas deliberadamente.

La estrategia nos incita, como posición a considerar las organizaciones en su entorno competitivo; cómo encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar, o vencer la competencia. Todo esto permite pensar en las organizaciones en términos ecológicos, es decir como organismos en nichos, que luchan por sobrevivir en un mundo de hostilidades, incertidumbres y simbiosis.

Por último, y como perspectiva, la estrategia plantea inquietantes cuestionamientos en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo. Si definimos una organización como una acción colectiva en busca de una misión común (una manera elegante de decir que un grupo de personas bajo una misma etiqueta —ya sea la General Motors o el Luigi's Body Shop— de algún modo encuentran la manera de cooperar en la producción de artículos y servicios), entonces la estrategia, como perspectiva, postula la temática de cómo se difunden las intenciones en un grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales, y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo.

La estrategia, en consecuencia, no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto un mercado, como en general se describe en la literatura sobre el tema y en el uso popular del vocablo. Desde nuestra perspectiva, la estrategia nos conduce también a algunos de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectivas.

Concluyendo, mencionaremos que gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y las deficientes definiciones del término estrategia. Mediante el uso y la explicación de distintas definiciones estaremos en condiciones de disminuir la confusión y enriquecer nuestra capacidad para comprender y manejar los procesos mediante los cuales se desarrollan las estrategias.

CAPITULO

3

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

• EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA CORPORATIVA*

POR KENNETH R. ANDREWS

EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

¿Qué es estrategia?

Dentro de una compañía la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. . .

La decisión estratégica comprendida en este patrón es aquella que es efectiva durante largos periodos, y afecta a la compañía de maneras muy diversas dado que concentra y compromete una parte muy significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos. Es muy probable que el patrón resultante de toda una serie de decisiones de este tipo, acabará por deformar el carácter propio y la

* Tomado de Kenneth R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, ed. rev. (derechos reservados © por Richard D. Irwin, Inc., 1980) caps. 2 y 3; reimpresso con autorización del editor.

imagen de una compañía, la individualidad con que se le presenta ante diversos miembros y públicos, así como la posición que ocupará en la industria y los mercados. Este patrón o modelo hará posible la especificación de objetivos particulares que serán alcanzados mediante una secuencia temporal de decisiones sobre inversión e implantación y gobernará en forma directa la movilización o despliegue de recursos para hacer que estas decisiones sean efectivas.

En una corporación firmemente establecida, algunos aspectos de este patrón de decisiones pueden ser inalterables, tales como el compromiso con la calidad, con la tecnología avanzada, o bien con algunas materias primas, o con las buenas relaciones laborales. Otros aspectos de la estrategia, como la línea de producción, el proceso de manufactura, y la práctica y el estilo de ventas, han de modificarse antes, o al tiempo que el mundo está cambiando. Las determinantes básicas del carácter de una compañía, si se les institucionaliza con conciencia, podrán subsistir en la compañía, y lograrán conformar, con su consiguiente asignación de recursos, la naturaleza de cambios substanciales al hacer elecciones sobre mercado y productos. . .

Sin embargo, es importante no interpretar esta idea como una escisión y plena separación entre las metas y las políticas diseñadas para alcanzarlas. La esencia de la definición de la estrategia que acabo de proponer es el concepto de *patrón*. La interdependencia de propósitos, políticas y acción organizada resultan de crucial importancia para la especificidad de una estrategia en particular, y, sobre todo, para su capacidad de identificar ventajas competitivas. Es la unidad, la coherencia y la consistencia interna de las decisiones estratégicas de una compañía lo que la ubica en su medio, y por tanto, le confiere su identidad, su capacidad de movilizar sus fuerzas y su posibilidad de éxito en el mercado. La interrelación de un conjunto de metas y políticas que se conforma a partir de la amorfa realidad del medio en el que se ubica una compañía, es propiamente el cúmulo de problemas que una organización puede abordar y resolver.

En pocas palabras, lo que usted haga no tendrá sentido, a menos que sea capaz de decir o establecer la razón por la que lo hace: la calidad de la acción administrativa y la motivación que le transmite poder no pueden valorarse desconociendo su relación con el propósito. El rompimiento del sistema de las metas corporativas y el carácter determinante de las principales políticas para lograrlas sólo llevará a concepciones estrechas y mecánicas de la administración estratégica, así como a interminables virajes en la lógica del proceso. . .

Enunciados breves de la estrategia

Antes de proceder a clasificar este concepto mediante su aplicación, hemos de precisar los términos en los que suele expresarse la estrategia. Un enunciado breve o conciso de la estrategia caracterizará su línea de productos y por ende los servicios ofrecidos o planeados por la compañía, así como los mercados y segmentos del mercado para el cual se diseñarán productos y servicios, sin excluir los canales mediante los cuales se accederá a dichos mercados. Se especificarán los medios que serán empleados para el financiamiento de la operación, de igual forma se procederá con los objetivos de utilidades y con el énfasis que se hará en lo relativo a la seguridad del capital frente a los niveles de rentabilidad. En las principales políticas en funciones centrales tales como mercadotecnia, manufactura, abastecimientos, investigación y desarrollo, relaciones laborales y de personal, se plantearán de manera que sea posible distinguir a la compañía de otras con características similares. A menudo se incluirán también el tamaño, la forma y el clima de la organización.

Si cada compañía tuviera que elaborar un breve enunciado de su estrategia, a partir de lo que concibe como su objetivo y finalidad, tendría que contar, en consecuencia, con un enunciado preciso, el cual contemplará diversas categorías de decisión haciendo énfasis en indicar qué quiere ser o hacer.

Formulación de la estrategia

Inseparable en muchos sentidos de la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa en la que tiene lugar, la estrategia corporativa es un proceso organizacional. No obstante, es posible abstraer del proceso dos aspectos importantes, interrelacionados en la vida real, pero susceptibles de aislarse para propósitos de análisis. Es posible denominar el primero de estos aspectos como *formulación* y el segundo *implantación*. La decisión acerca de lo que deba ser la estrategia puede asumirse como un ejercicio racional, incluso en caso que en la vida real los lazos emocionales pudieran complicar la elección entre opciones futuras. . .

En tanto que actividad lógica, las principales subactividades de la formulación de la estrategia incluyen la identificación de oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la compañía, así como el atribuir una estimación de riesgo a cada una de las opciones discernibles. Antes de inclinarse por una elección particular, se deben valorar los puntos fuertes y las debilidades de la compañía, junto con los recursos disponibles y al alcance de ésta. Será preciso determinar, con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, así como su capacidad para hacer frente a los riesgos inherentes a su desempeño. La opción estratégica que resulte de conjuntar la oportunidad y la capacidad corporativas en un nivel aceptable de riesgo constituye lo que podemos denominar *estrategia económica*.

Hasta aquí, el proceso descrito supone que los estrategas son fundamentalmente analíticos al estimar la capacidad relativa de una compañía y de la oportunidad que vislumbran o anticipan en los mercados en desarrollo. El grado en que desean asumir bajos y altos riesgos depende presumiblemente de sus objetivos de utilidad. Mientras más alto fijan los riesgos, es de esperarse que estarán dispuestos a asumir un riesgo equiparable al caso de oportunidad de mercado que prevén no se desarrolle, o de que la capacidad corporativa necesaria para sobresalir entre la competencia no se alcance en el tiempo previsto.

Hasta ahora hemos descrito los procesos intelectuales de lo que una compañía *podría hacer* en términos de la oportunidad del medio ambiente, de decidir *qué puede hacer* en términos de habilidad y poder, y así de conjuntar estas dos consideraciones en un equilibrio óptimo. La determinación de la estrategia requiere asimismo de la consideración de qué opciones prefieren tanto el ejecutivo en jefe, como sus subordinados inmediatos, muy aparte de las consideraciones económicas. Los valores personales, las aspiraciones e ideales ejercen influencia sobre la elección final de propósitos. De esta forma, lo que los ejecutivos de una compañía *desean llevar a cabo* ha de ser acoplado con la decisión estratégica.

Por último, la elección estratégica tiene un rasgo ético, un hecho ilustrado de manera muy dramática en algunas industrias más que en otras. Así como las opciones pueden ser ordenadas en relación al grado de riesgo que conllevan, pueden ser también examinadas en relación a los márgenes de respuesta, elegidos por el estratega, a las expectativas de la sociedad. Al ejecutivo que las estudia, algunas alternativas pueden resultarle más atractivas que otras, sobre todo cuando tiene en mente el bien público o el servicio social que implican. Lo que una compañía *debería hacer* aparece entonces como un cuarto elemento de la decisión estratégica.

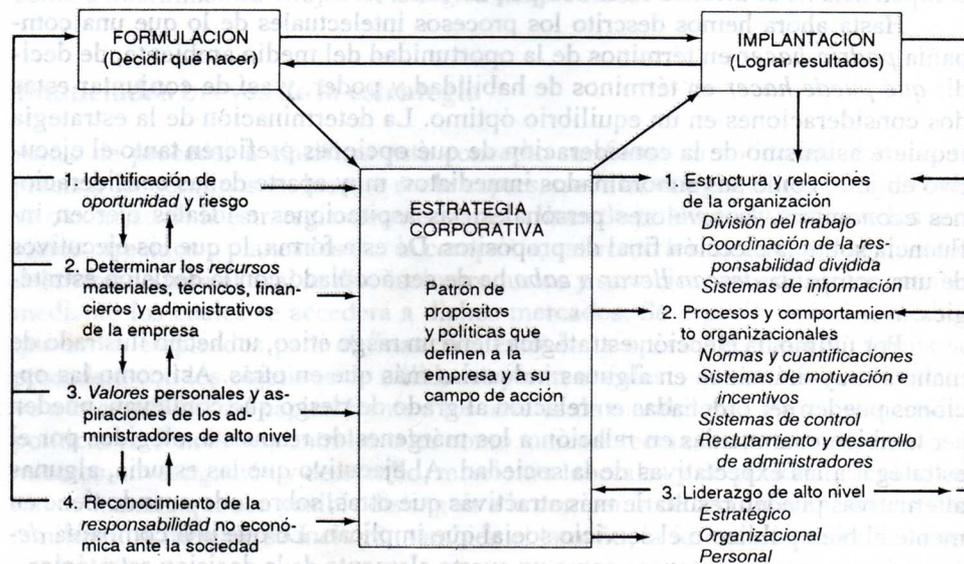
La implantación de la estrategia

Dado que una implantación eficaz puede hacer que una adecuada decisión estratégica se vuelva ineficaz, o que una elección sujeta a controversia tenga éxito, es igualmente importante examinar el proceso de implantación para valorar las ventajas de las opciones estratégicas al alcance de la organización. La implantación de la estrategia comprende una serie de subactividades de naturaleza administrativa. Si se ha determinado su propósito, entonces es posible movilizar los recursos de la compañía con objeto de lograr su realización. Una estructura organizacional apropiada para el desempeño eficiente de las tareas requeridas ha de traducirse en sistemas efectivos de información y relaciones que permiten la coordinación de las actividades subdivididas. Los procesos organizacionales de medición del desempeño, compensación, desarrollo administrativo — todos ellos inscritos en sistemas de incentivos y controles — han de ser dirigidos hacia la clase de comportamiento requerido por el propósito y los objetivos organizacionales. Para el éxito de la estrategia, el papel del liderazgo personal es importante y, en algunos casos decisivo. Si bien sabemos que la estructura orgnizacional y los procesos de compensación, incentivos, control, y desarrollo administrativo limitan la formulación de la estrategia e influyen en ella, debemos tener en cuenta primero la proposición lógica que sostiene que la estructura debe seguir a la estrategia a fin de que luego se pueda considerar el hecho organizacional. Cuando hayamos examinado ambas tendencias, lograremos comprender y estaremos capacitados para abordar la interdependencia de la formulación y la implantación del propósito u objetivo corporativo. La figura 1 puede ser de utilidad para entender al análisis de la estrategia como un patrón o modelo de decisiones interrelacionadas. . .

COMO RELACIONAR LAS OPORTUNIDADES CON LOS RECURSOS

La determinación de la estrategia adecuada para una empresa se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente. Esta [exposición] se interesa por la identificación de un margen de opciones estratégicas,

FIGURA 1



La naturaleza del medio ambiente de la compañía

El medio ambiente donde se desarrolla una organización de negocios, como el de cualquiera entidad orgánica, es el patrón o modelo de todas las decisiones e influencias del medio ambiente que afectan su vida y desarrollo. Las influencias ambientales relevantes para la decisión estratégica operan en la industria a la que pertenece la compañía, la comunidad global de negocios, la ciudad, el país y el mundo. Estas influencias son tecnológicas, económicas, físicas, sociales y políticas. El estratega corporativo está a menudo consciente —al menos intuitivamente— de tales aspectos del medio ambiente en que se encuentra. Sin embargo, en todas estas categorías tiene lugar el cambio en grados diversos, muy rápido en tecnología, más lento en políticas. Cambios en el medio ambiente de los negocios precisan de un monitoreo continuo de la definición de la compañía de lo que es su negocio, de lo contrario, la empresa cometerá errores y acabará por ser obsoleta. Dado que, por definición, la formulación de la estrategia se emprende con el futuro en mente, los ejecutivos que participan en el proceso de planeación estratégica deberán estar conscientes de todos aquellos aspectos del medio ambiente de su compañía especialmente los susceptibles a la clase de cambio que puede afectar el futuro de su compañía.

Tecnología: Desde el punto de vista del estratega corporativo, los desarrollos tecnológicos no son sólo los más rápidos, sino los de mayor alcance para ampliar o restringir las oportunidades para una compañía establecida. Estos desarrollos incluyen los descubrimientos científicos, el impacto del desarrollo de productos relacionados con ellos, las menos dramáticas mejorías en maquinaria y procesos y el avance en la automatización y el procesamiento de datos. . .

Ecología: Solía ser posible dar por sentadas las características físicas del medio ambiente y hallarlas favorables para el desarrollo industrial. Los centros fabriles eran elegidos siguiendo criterios tales como la presencia de agua para procesos y enfriamiento, el acceso a diversos medios de transporte, y la estabilidad de las condiciones del suelo. Con el aumento en sensibilidad hacia el impacto sobre el medio ambiente físico que provoca la actividad industrial, se vuelve esencial, y a menudo un requisito legal, considerar la expansión planificada, e incluso cómo la operación continua bajo parámetros cambiantes podría afectar y afectará las condiciones del aire, del agua, la densidad de tráfico, y, en general, la calidad de vida de cualquier área en la que una compañía busque establecerse. . .

Economía: Debido a que las empresas están más habituadas a monitorear tendencias económicas que cualquier otro tipo de tendencias, es poco probable que se vean sorprendidas por desarrollos drásticos, tales como la internacionalización de la competencia, el regreso de China y Rusia a establecer relaciones comerciales con el occidente, el desarrollo —más lento de lo proyectado— de los países del Tercer Mundo, la influencia de los Estados Unidos en la demanda y la cultura en los países en desarrollo y la consecuente reacción del nacionalismo, la creciente importancia de las grandes corporaciones multinacionales y las consecuencias de la hostilidad de países anfitriones, la recurrencia de la recesión, y la persistencia de la inflación en todas las fases del ciclo económico. Las consecuencias de las

tendencias económicas mundiales necesitan ser monitoreadas con mucho mayor detalle en cualquier industria y compañía.

Industria: A pesar que el medio ambiente industrial es aquel del cual los estrategas de una compañía creen estar mejor enterados, las oportunidades y riesgos que se encuentran en él son a menudo malinterpretados debido a una excesiva familiaridad y una aceptación sin elementos críticos de la relativa posición establecida de los competidores...

Sociedad: El desarrollo social del cual se mantienen al tanto los estrategas incluye fuerzas tan influyentes como la pugna por la igualdad de los grupos minoritarios, la exigencia de oportunidades y reconocimiento por parte de las mujeres, los patrones cambiantes de trabajo y ocio, los efectos de la urbanización sobre el individuo, la familia, y el vecindario, el aumento del crimen, el declive de la moral convencional y la cambiante composición de la población mundial.

Política: Las fuerzas políticas importantes para las empresas son similares en su extensión y complejidad, las relaciones cambiantes entre países comunistas y capitalistas (Este y Oeste) y, por otra parte, entre países prósperos y pobres (Norte y Sur), la relación entre la empresa privada y el gobierno, entre los empleados y la administración, el impacto de la planificación nacional sobre la planificación corporativa y el surgimiento de lo que George Lodge (1975) llama la ideología comunitaria. . .

Aunque no es posible conocer o explicar aquí el significado de estas tendencias técnicas, económicas, sociales y políticas, y las posibilidades para el estrategia de un negocio o compañía cualquiera, algunos puntos son claros por su sencillez. Los valores cambiantes conducirán a diferentes expectativas del papel que las empresas deberían desempeñar. Es de esperarse que las empresas habrán de cumplir su misión, no sólo con la economía en el consumo de energía, sino con respecto al grado de sensibilidad ante el medio ambiente ecológico. En todos los campos de la vida, a las organizaciones se les exigirá ser más explícitas acerca de sus metas y también satisfacer las necesidades y aspiraciones (por ejemplo, en cuanto a educación) de sus miembros.

Sea como fuere, el cambio amenaza a todas las estrategias establecidas. Sabemos que una compañía próspera —en sí misma un sistema viviente— se encuentra inmersa en una variedad de interrelaciones con sistemas más grandes que involucran factores tecnológicos, económicos, ecológicos, sociales y políticos. Si los desarrollos del medio ambiente destruyen y generan oportunidades de negocios, se impone como particularidad para una planeación inteligente, el poseer nociones de instancias específicas relevantes para una compañía en particular. El riesgo y la oportunidad en el último cuarto del siglo veinte exigen a los ejecutivos un agudo interés en lo que sucede fuera de sus compañías. Más que eso, debe diseñarse un mecanismo práctico de seguimiento para los acontecimientos externos que permita vislumbrar beneficios y perjuicios, utilidades o pérdidas potenciales. . .

Para una empresa que no haya determinado qué es lo que su estrategia exige que se conozca o que no se haya dedicado a la vigilancia sistemática de los cambios que acontecen en su medio ambiente, unas cuantas preguntas que deben tenerse constantemente presentes permitirán hacer notorias las oportunidades y los riesgos. Al analizar su propia empresa o aquella que a usted le interese, estas preguntas deberán conducirlo a una estimación de la oportunidad y el peligro en el presente, y a una predicción del escenario de la compañía.

1. ¿Cuáles son las características esenciales de índole técnica, económica y física de la industria en la que participa la compañía? . . .
2. ¿Qué tendencias, que sugieren cambios futuros en las características técnicas y económicas son observadas? . . .
3. ¿Cuál es la naturaleza de la competencia tanto dentro de la industria como con otras industrias? . . .
4. ¿Cuáles son los requisitos para una competencia exitosa en la industria de la compañía? . . .
5. Dados los desarrollos técnicos, económicos sociales y políticos que más directamente se aplican, ¿cuál es el margen de estrategia de que dispone cualquier compañía en esta industria? . . .

Identificación de la competencia corporativa y de los recursos

El primer paso para validar una elección tentativa entre varias oportunidades consiste en determinar si la organización posee la capacidad de emprenderla con éxito. La capacidad de una organización es su habilidad, actual y potencial, de llevar a cabo, en contra de la oposición circunstancial o competencia, lo que se ha propuesto realizar. Toda organización posee puntos fuertes y debilidades actuales y potenciales. Dado que, al formular la estrategia es prudente extender o maximizar las fuerzas y disminuir o minimizar las debilidades, resulta importante determinar en qué consisten, y distinguir con claridad unas de otras.

Una compañía tiene la misma posibilidad de conocer sus fuerzas y limitaciones y de mantener una constante y adecuada observación del medio ambiente en el que se encuentra. Aunque lo primero conlleva mayor dificultad, la subjetividad, la falta de confianza y rehusarse a enfrentar la realidad pueden dificultar el que las organizaciones, tanto como los individuos, lleguen a conocerse. Pero, así como es esencial aunque difícil que una persona madura logre alcanzar un adecuado conocimiento de sí misma, es igualmente necesario que una organización pueda identificar con la mayor precisión posible su punto fuerte principal y su vulnerabilidad crítica. . .

Para realizar una contribución efectiva a la planeación estratégica, los atributos clave que han de valorarse deben ser identificados, a la vez que se deben plantear criterios consistentes para juzgarlos. Si se concentra la atención en las estrategias, en los compromisos de políticas, y en las prácticas del pasado, en el contexto de la discrepancia entre las metas de la organización y su logro, es posible obtener valiosa información para la planeación estratégica de un administrador particular. La valoración de las fuerzas y debilidades asociadas con el logro de los objetivos específicos se convierte, en palabras de Stevenson (1976), en "un vínculo clave en el ciclo de retroalimentación", lo cual permite a los administradores aprender de los éxitos o fracasos de las políticas que implantan.

A pesar que [un] estudio de Stevenson no encontró ni estableció una manera sistemática de desarrollar o emplear dicho conocimiento, de hecho, los miembros de las organizaciones elaboran juicios acerca de lo que la compañía puede realizar especialmente bien —su área de máxima competencia. Si es posible llegar a un consenso con respecto a esta capacidad, sin importar qué tan subjetivamente se haya llegado a él, podrá entonces estimarse su aplicación a una oportunidad determinada.

Fuentes de las capacidades: Los puntos fuertes de una empresa que constituyen un recurso para el crecimiento y la diversificación se acrecentan, principalmente, por la experiencia de fabricar y comercializar una línea de productos o la presta-

ción de un servicio. Asimismo son inherentes a (1) los puntos fuertes y las debilidades en desarrollo de cada uno de los individuos que componen la organización, (2) el grado en el que la capacidad individual es eficazmente aplicada a la labor de conjunto, y (3) la calidad de coordinación entre el esfuerzo grupal y el individual.

La experiencia adquirida a través de la ejecución exitosa de una estrategia centrada alrededor de una meta puede, de manera sorpresiva, provocar el desarrollo de capacidades que son susceptibles de aplicarse para diversos fines. Que deban o no aplicarse así es un asunto distinto. Por ejemplo, quien produce sal puede fortalecer su posición competitiva al ofrecer a sus clientes equipo para repartir y distribuir la sal. Si, en el transcurso de lograr mejoras de ingeniería en este equipo, se perfecciona un nuevo principio de solenoide, y resulta que tiene aplicación en numerosos problemas de índole industrial, ¿deberá explotarse esta innovación, que es también susceptible de ser patentada y vendida? La respuesta habría de girar en torno no sólo a si acaso un análisis económico de la oportunidad muestra que ésta sea una posibilidad de mediano y largo plazo al mismo tiempo que rentable, sino también si la organización puede reunir la fuerza de financiamiento, manufactura y comercialización para explotar el descubrimiento y vivir de su éxito. Es previsible que la primera pregunta encuentre una respuesta más positiva que la segunda. En este sentido, es importante recordar que las emanaciones de fuerza, individuales y carentes de apoyo, no son tan confiables como los frutos de la experiencia acumulados gradualmente y relacionados con los productos y sus mercados.

Incluso donde la habilidad para explotar una oportunidad se nutre con la experiencia en campos afines, el nivel de dicha habilidad puede ser muy bajo como para que se depositen en ella grandes expectativas. Así, una cadena de tiendas de ropa infantil bien podría adquirir las habilidades administrativas de comercialización y de compra y venta que le permitirían añadir departamentos de ropa para damas. De modo similar, una fuerza de ventas eficaz en la distribución de máquinas de escribir podría desarrollar gran habilidad en la venta de máquinas y artículos para oficina. Inclusive aquí sería adecuado preguntar qué habilidad de *diferenciación* podrían aportar estas compañías a la venta al menudeo de productos nobles o de equipo de oficina para atraer a los clientes y ganárselos a una multitud de competidores.

Cómo identificar los puntos fuertes: La habilidad o capacidad distintiva de una organización es mucho más de lo que ésta puede hacer, es lo que puede hacer particularmente bien. Para identificar los puntos fuertes menos obvios o puntos fuertes derivados de un producto de una organización que bien pudieran ser susceptibles de transferirse a alguna oportunidad nueva más rentable, podemos empezar por analizar la línea de productos vigente en la organización y definir las funciones que cumple en los mercados. Casi cualquier producto importante que se ofrece al consumidor tiene funciones relacionadas con otros productos en los que una compañía con calidad puede desempeñarse. Por ejemplo, la máquina de escribir, es mucho más que una sencilla máquina para mecanizar la escritura a mano, como parecía ser cuando se la concebía exclusivamente desde el punto de vista de quien la diseña y fabrica. Analizando muy de cerca desde el punto de vista de su usuario potencial, se descubre que la máquina de escribir contribuye a un amplio margen de funciones de procesamiento de información. Cualquiera de estas funciones pudo haber sugerido nuevos márgenes o áreas para ser exploradas y explotadas por quienes fabrican máquinas de escribir. El definir tácitamente la máquina de escribir como remplazo de la pluma fuente, en tanto que instrumento de escritura, en lugar de hacerlo como un instrumento de entrada y salida de datos para el procesamiento de información, es la explicación que proporciona una percepción ex-