

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



PROGRAMAS EDUCATIVOS, S. A. DE C.V.
CALZ. CHABACANO No. 65, LOCAL A
COL. ASTURIAS, DELEG. CUAUHTEMOC,
C.P. 06850, 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

1996

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 decisorio 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 las 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

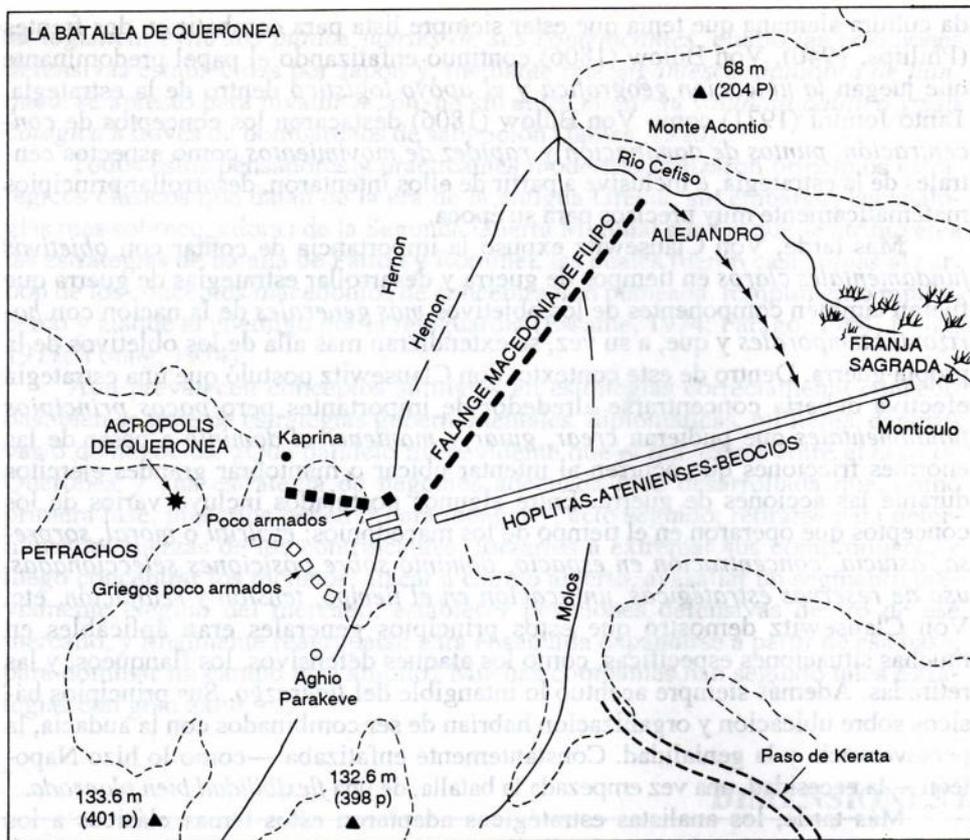


FIGURA 1
La Batalla de Queronea
 Fuente: Modificado bajo licencia de P. Green, Alejandro El Grande, Praeger Publishers, Nueva York, 1970

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 gigantesca 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 flaqueo, 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).

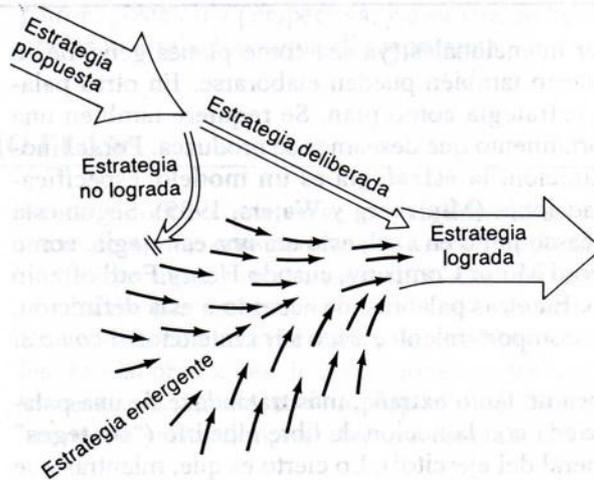
¹ Evered (1983) aborda los orígenes griegos del término y ubica su introducción al vocabulario occidental contemporáneo a través de la milicia.

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 consciente, 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.