

**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",<sup>2</sup> 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-

---

<sup>2</sup> 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.

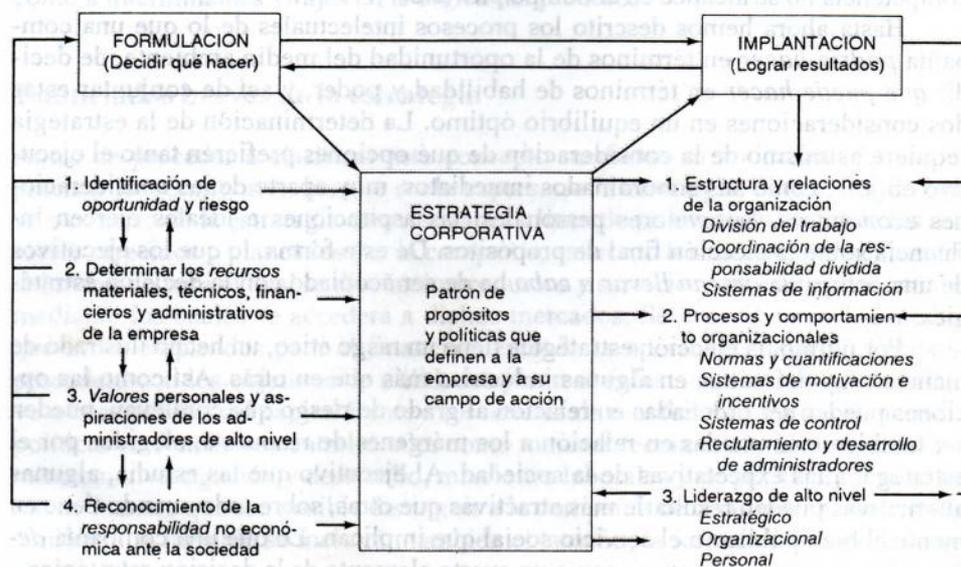
## La implantación de la estrategia

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-