

Evolución del pensamiento estratégico

El origen de la competencia y los fundamentos estratégicos

U Lo que verá a continuación:

- · Los fundamentos de la estrategia
- Estrategia y competencia: una larga historia
- · Evolución del pensamiento estratégico
- El estado del arte en el pensamiento estratégico

Objetivos de aprendizaje:

- · Presentar los fundamentos básicos de la estrategia organizacional.
- Definir el significado de la competencia a través de la historia y en el presente.
- Exponer cómo la competencia llegó a las organizaciones.
- Explicar la evolución del pensamiento estratégico.
- Mostrar la importancia de la estrategia para el éxito de la organización.
- Presentar los factores que repercuten en la administración actual de las empresas.

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, y por ganar ventajas competitivas. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medioambiente. Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y que, además, formulen estrategias creativas que motiven a los colaboradores y aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio.

Esta carrera interminable conduce a la renovación y la revitalización de las organizaciones, y necesariamente implica su transformación. Es una cuestión de supervivencia. Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor, a fin de mantenerse actualizada y lista para competir. No obstante, lo más conveniente sería que tomara iniciativas, fuera proactiva y se anticipara a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, es recomendable que sea la organización misma la que propicie el cambio mediante una conducta innovadora, en vez de adaptarse por reacción al contexto ambiental. Para eso, la organización

debe valerse de sus contactos y relaciones internas y externas, incrementar sus competencias esenciales y construir ventajas competitivas.¹

Apunte competitivo

El significado de competencia

Hoy en día, ¿qué significa competir? ¿Cómo puede una organización mantenerse competitiva y exitosa durante mucho tiempo en un mundo de negocios donde todo cambia constante y profundamente? Sea cual fuere la respuesta, no cabe duda de que las organizaciones afrontan desafíos competitivos emocionantes y dinámicos y que no se sienten cómodas cuando adoptan las formas tradicionales de hacer negocios. Ya no es válido enfrentar los nuevos problemas con viejas soluciones. Correr hacia delante mirando hacia atrás es una locura.

No existe una fórmula o un patrón para crear una organización exitosa y de alto desempeño. No hay fórmulas secretas. El proceso de planeación estratégica guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

¡Piense fuera de la caja!

¿Para qué sirve una organización? ¿Cuál o cuáles son sus propósitos? ¿Cuáles son o deberían ser sus objetivos y, si existen varios objetivos, cómo hacer que sean compatibles o cómo definir las prioridades? ¿De qué manera se concreta la organización? Y, tal vez lo más fundamental, ¿cuáles deberían ser sus objetivos, y a quiénes pertenecen los resultados obtenidos, fruto de sus operaciones? La respuesta a estas dos últimas preguntas debe involucrar temas no solo de carácter económico y financiero.

El proceso de la planeación estratégica o proceso estratégico representa el resultado de un largo y difícil aprendizaje organizacional. Durante décadas, el proceso estratégico implicó modificar a las organizaciones de modo que se volvieran más complejas en la búsqueda de alcanzar sus fines. La estrategia, fruto del proceso estratégico, fue el camino que usaron las organizaciones para alcanzar con éxito los objetivos que previamente habían definido.

Los fundamentos de la estrategia

La estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elije, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual. Al mismo tiempo, la estrategia es un arte y una ciencia; es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar y no tan solo pensar antes de actuar. En esencia, la estrategia es una elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización; y, por otra parte, en tomar las decisiones con base en esa elección. El cálculo de las pérdidas y ganancias está siempre presente en las consideraciones del estratega. Aun cuando recurra a los sentimientos y las emociones para encontrar los caminos más adecuados en un entorno que se caracteriza por la incertidumbre, el estratega siempre actúa con la convicción de que decide en un marco de racionalidad, con previsiones probabilísticas en razón de la teoría de los juegos.



C Ventana de conceptos

El trabajo del estratega

Como decía Kuhn:² "La diferencia entre el trabajo del científico y el del estratega es que el primero se concentra en problemas orientados hacia una disciplina o ciencia específica, mientras que los que afronta el estratega son interdisciplinarios e implican una amplia gama de conocimientos. El científico en gran medida deja de ser explorador, o por lo menos un explorador de lo desconocido. En vez de eso, él lucha por articular y concretar lo ya conocido y, para ello, busca el apoyo de la teoría". Si trasladamos el tema a la estrategia, cabe decir que el estratega también necesita de un paradigma actual para poder hacer su trabajo de forma correcta.

Para Andrews³, "estrategia organizacional" es "el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización; asimismo, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés".

En este contexto, la estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito. Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores, interfiriendo con los objetivos que desea alcanzar la organización. Esto tal vez explique por qué la estrategia, que nació con la guerra y avanzó con la política y los deportes, tiene una importancia central para la administración de las organizaciones y los negocios.



Información privilegiada

La estrategia en la antigüedad

¿La "estrategia" es un concepto reciente? Definitivamente, no. Desde que el hombre de las cavernas empezó a cazar, pescar o luchar para poder sobrevivir, la estrategia siempre estuvo presente como un plan anticipado de lo que haría para competir y tener éxito. El término "estrategia" (del griego strátegos) proviene de dos palabras griegas: stratos (ejército) y ago (en griego antiguo, liderar, guiar, cambiar de dirección).

En la antigua Grecia, la estrategia inicialmente se refería a una posición (el general al mando de un ejército). Más adelante pasó a designar "el arte del general", es decir, la manera como este aplicaba sus competencias en el ejercicio de sus funciones (arte militar) cuando lideraba a diferentes agrupamientos (unidades) en múltiples frentes, lo cual implicaba varias batallas a lo largo del tiempo. El general y la orquestación afrontaban el desafío de la visión del conjunto. Los grandes generales piensan en el todo. En tiempos de Pericles (450 a. C.), la estrategia designaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder. Con Alejandro Magno (330 a. C.) significaba emplear a las fuerzas para vencer al enemigo. En las guerras helénicas, a pesar de la insuficiencia de recursos, la estrategia constituyó una fuente inagotable de triunfos militares frente a un oponente más fuerte.

En la época de los faraones también se aplicaba la estrategia. Hace miles de años, cuando un arquitecto egipcio llevó

frente al faraón un papiro que mostraba el diseño de una colosal pirámide, le estaba presentando una estrategia de construcción para su aprobación. El objetivo era la construcción de la obra; sin embargo, también se trataba de la elección del lugar apropiado para erigir el monumento, hacer un mapa de las fuentes de suministro de las piedras brutas, cortarlas en enormes bloques del mismo tamaño, transportarlos en embarcaciones por el río Nilo y por tierra, y elevarlos a grandes alturas para colocarlos en estratos sucesivos a fin de construir la pirámide, sus salas y sus pasadizos secretos. Además, se trataba de elaborar los planos y los subplanos para reunir e integrar todos los recursos necesarios para la fabulosa construcción: supervisores, obreros, máquinas, equipamientos, rondanas, elevadores, palancas, cuerdas y todo lo que la tecnología de la época ofrecía. Las pirámides -una de las maravillas de la Antigüedad-4 son un testimonio histórico de esa estrategia exitosa.

Estrategia y competencia: una larga historia

La estrategia representa un planteamiento competitivo y la competencia es tan vieja como la vida en nuestro planeta. Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones en que se manifiesta, se puede entender mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia. La competencia se puede ver desde un enfoque biológico, militar, político, deportivo y empresarial, como veremos a continuación.

La competencia biológica

La competencia comenzó cuando apareció la vida misma, y durante millones de años no implicó estrategias. Lo mismo sucedió con la cooperación. La suerte y las leyes de la probabilidad permitían a los competidores encontrar las combinaciones de recursos que correspondían mejor a sus diversas características. Eso no era estrategia, sino la selección natural de Darwin basada en la adaptación y la supervivencia del más apto. Ese mismo modelo se aplica a todos los seres vivos, implicados en la eterna lucha por la vida.⁵

Desde el origen de los organismos unicelulares primitivos, hace miles de millones de años, la vida en general ha sido una mezcla de mucha cooperación y limitada competencia entre las especies. El impulso por cooperar "predomina y tiene enorme importancia biológica" en el desarrollo social y biológico de todos los seres vivos. Las especies sobreviven gracias al continuo perfeccionamiento de su capacidad para la cooperación mutua. Por tanto, se puede afirmar que la ley básica de la vida es la cooperación.⁶

Los primeros organismos unicelulares requerían ciertos recursos para mantenerse vivos. Cuando los recursos eran adecuados, el número de organismos aumentaba de una generación a otra. Con la gradual evolución de los seres vivos, esos organismos se convirtieron en fuente de alimento para formas de vida más complejas a lo largo de la cadena alimentaria. Así, en el transcurso de millones y millones de años, se desarrolló una complicada red de interacción y competencia. Hoy tenemos millones de diferentes especies catalogadas, cada una con una ventaja única para competir por obtener los recursos que necesita. Cada segundo se extinguen millares de especies y surgen otros miles de ellas. ¿Qué explica tal abundancia?: la diversidad. Cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de variables potencialmente significativas que pueden proporcionar a cada especie una ventaja única. Sin embargo, cuanto más rico sea el ambiente, tanto mayor será el número de competidores y tanto más compleja será la competencia.



C Ventana de conceptos

El principio de gause de la exclusión competitiva

Bruce Henderson⁷ cuenta que, alrededor de 1934, el padre de la biología matemática, G. F. Gause, efectuó una serie de experimentos en los cuales colocaba colonias de animales microscópicos (protozoarios) del mismo género en un frasco con cierta cantidad de nutrientes. Si los animales eran de especies distintas, lograban sobrevivir y seguir vivos como grupo. Si eran de la misma especie no lo conseguían. Esa observación condujo al principio de Gause de la exclusión competitiva (proceso de competencia entre especies que se presenta cuando dos de ellas diferentes, o muchas muy semejantes, habitan en un mismo ambiente). Según este principio, dos especies que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir; no pueden ocupar un mismo nicho durante mucho tiempo porque cuando compiten por un recurso esencial, una de ellas desbancará a la otra y prevalecerá, pues se adaptará mejor a ese hábitat. En ausencia de influencias compensatorias que permitan mantener un equilibrio estable, porque dan a cada una de las especies una ventaja en su propio territorio, solo una de las dos sobrevivirá.



Paseo virtual

Lea más sobre Gause: http://www.ggause.com/Contgau.htm http://www.ggause.com/gfg06.htm

El principio de Gause refuerza las ideas de Maturana y Verden-Zöller, quienes pensaban que la lucha entre el bien y el mal, y el vivir en constante agresión contra los otros, no es inherente a la naturaleza biológica de los seres humanos. La naturaleza del ser humano no es de pura bondad ni de pura maldad. La cuestión del bien y el mal no es biológica, sino cultural.8

Si consideramos la perspectiva de la competencia biológica, cabe decir que la competencia en los negocios sigue ese mismo modelo de cambios evolutivos graduales, pero con una diferencia: los estrategas de los negocios pueden usar la imaginación y la capacidad de raciocinio lógico, para acelerar los efectos de la competencia y la velocidad de los cambios. Moraleja de la historia: la imaginación y la lógica hacen posible la estrategia. Sin ellas los comportamientos y las tácticas únicamente serían intuitivos o resultado de reflejos condicionados. Sin embargo, la imaginación y la lógica solo son dos de los innumerables factores que determinan los desarreglos del equilibrio competitivo. La estrategia requiere comprender la compleja trama de la competencia natural.

En un planeta finito, con recursos finitos, los negocios no pueden crecer indefinidamente, pues los competidores, cuyo número es creciente, acaban por eliminarse unos a otros. Los más aptos sobreviven y prosperan hasta que expulsan a sus competidores o crecen más allá de lo que sus recursos permiten. En los negocios, como en la naturaleza, el principio de la exclusión competitiva de Gause permite comprender por qué los competidores que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir ya que para poder asegurar una evolución sostenible, cada uno debe ser lo bastante diferente como para contar con una ventaja única. La competencia es una demostración de que las ventajas de uno sobre los demás son excluyentes. Las especies incluso pueden parecerse, pero son diferentes en el fondo. 9

La competencia militar

La guerra fue el escenario donde nació el concepto "estrategia" tal como se entiende en la actualidad. Las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares empezaran a pensar seriamente antes de actuar. La conducción de las guerras comenzó a planearse con antelación. A través de los milenios, el concepto "estrategia" fue pasando por constantes afinaciones y nuevas interpretaciones en razón de sus aplicaciones en el ámbito militar.

Paseo virtual

Aprenda más sobre estrategias de guerra: http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/awc-thry.htm

El autor del primer documento sobre asuntos de estrategia militar del que tengamos noticia fue Sun Tzu, un general y filósofo chino que sigue siendo admirado en la actualidad. Hace 2 500 años, Sun Tzu escribió un libro sobre el arte de la guerra, en el cual señala la importancia de la preparación de planes, la guerra efectiva, la espada envainada, las maniobras, la variación de tácticas, el ejército en marcha, el terreno, los puntos fuertes y débiles del enemigo y la organización del ejército. Sun Tzu decía que el orden y el desorden dependen

de la organización, mientras que el valor y la cobardía de las circunstancias y la fuerza o la debilidad de la disposición. ¹⁰

Estos tres pilares —la organización, las circunstancias y la disposición— también sientan las bases de la estrategia organizacional y su debida conjugación y aplicación dependen del trabajo del estratega. Este trabajo no se delega y representa el núcleo esencial de la responsabilidad total de la alta gerencia de la empresa. Las lecciones de Sun Tzu han generado versiones contemporáneas de muchos autores y consultores. ¹¹ Su libro detalla los trece principios del arte de la guerra que a continuación se enumeran:

Información privilegiada

Principios de sun tzu para el arte de la guerra¹²

En razón a su gran visión como general en la antigua China, Sun Tzu mantiene su actualidad:

- La mayor habilidad de un militar es conquistar a las tropas enemigas sin luchar.
- 2. Atente contra las reglas de la guerra. Si la proporción de sus fuerzas frente a las del enemigo es de diez a uno, haga que se rinda; si fueran de cinco a uno, atáquelo; si fueran el doble de numerosas, divida su ejército en dos: una mitad para atacar al enemigo por el frente y otra por la retaguardia; si él respondiera al ataque frontal, podría ser derrotado por la retaguardia; si respondiera por la retaguardia podría ser derrotado por el frente.
- 3. Prepare trampas para atraer al enemigo: muestre desorganización y derrótelo. Si las fuerzas del enemigo fueran superiores, evítelo. Si el adversario tiene un temperamento irascible, trate de irritarlo. Finja que está débil y él se volverá arrogante. Si estuviera tranquilo, no le dé sosiego. Si sus fuerzas están unidas, sepárelas. Atáquelo cuando muestre que no está preparado. Aparezca cuando no lo espere. Si el enemigo estuviera descansando, fustíguelo; si estuviera acampando, oblíguelo a moverse; si estuviera bien abastecido de provisiones, provoque que se muera de hambre. Aparezca en puntos donde el enemigo se deba encerrar para defenderse.
- 4. Cuando esté en terreno difícil, no acampe; en regiones donde se cruzan buenos caminos, únase a sus aliados. No se demore en posiciones peligrosamente aisladas. En situación de cerco, recurra a acciones hábiles. En una posición desesperada, debe luchar. Hay caminos que no deben ser recorridos y ciudades que no deben ser sitiadas. En terreno disperso, no luche. En terreno fácil, no se detenga. En terreno combatido, no ataque. En terreno abierto, no intente cerrar el camino del enemigo.
- 5. No avance, a no ser que vea alguna ventaja; no use sus tropas, a menos que pueda ganar algo; no luche, a menos que la posición sea crítica. Ningún dirigente debe colocar tropas en el campo tan solo para satisfacer su humor; ningún general debe trabar una batalla tan solo para vanagloriarse. En su debido tiempo, la ira se puede transformar en alegría; el aborrecimiento puede ir seguido de contentamiento. Sin embargo, un reino que ha sido destruido jamás podrá volver a existir; tampoco es posible resucitar a los muertos.

6. Si el enemigo está protegido por todos los puntos, prepárese para tal caso. La tarea de una operación militar es coincidir, disimuladamente, con las intenciones del enemigo. Llegar primero a donde él quiere, para anticipársele sutilmente. Mantener la disciplina y adaptarse al enemigo. Así, de entrada, usted será como una doncella a quien el enemigo le abre la puerta; a continuación, será un conejo suelto y el enemigo no podrá impedir que entre.

A partir de la recomendación de Sun Tzu de romper la resistencia del enemigo sin combatir, se puede establecer una dicotomía entre dos planteamientos de intervención: la estrategia directa y la indirecta.

 Estrategia directa o batalla: Consiste en destruir las fuerzas militares del enemigo en combates, los cuales tienden a colocar frente a frente los puntos fuertes de ambos. Ganará el más fuerte, ganará el más astuto, el más veloz, el que cuente con mayor movilidad y flexibilidad.

Aplicado al contexto de la competencia, cabe afirmar que la batalla (estrategia directa) simboliza el deseo de obtener una victoria decisiva por medio de un choque cuyo resultado será determinado por la fuerza. Específicamente en el ámbito de la estrategia de la empresa, el estilo directo de intervenir implica:

- a. Productos mejorados y, por lo mismo, más competitivos.
- b. Conquista de porciones del mercado de los competidores en los segmentos del mercado.
- c. Aprovechamiento más eficaz de los canales actuales de distribución.
- 2. Estrategia indirecta o maniobra: Tiene por objeto crear condiciones estratégicamente desfavorables para el adversario, el cual se verá obligado a renunciar al enfrentamiento y a asumir la derrota porque percibe que no tiene posibilidad alguna de triunfar. Al verse colocado en una posición de la que no podrá liberarse sin enormes costos, el adversario en lugar de reaccionar, desiste. La estrategia indirecta admite la posibilidad de lograr la derrota del enemigo por medio de procesos distintos a los que apuntan hacia la simple destrucción de sus fuerzas militares en el campo de batalla.

En el ámbito de la estrategia empresarial, el estilo indirecto de intervenir implica la creación de productos radicalmente innovadores:

- a. En segmentos de mercado desocupados o inexplorados.
- b. Utilización de canales inusitados de distribución.
- c. Desarrollo de competencias tecnológicas que transfieran el lugar de la competencia a campos en los cuales la empresa posea una pericia difícilmente imitable.

Metafóricamente se trata de la aplicación de uno de los principios de Sun Tzu al contexto de los negocios: "Ganar antes de que comience la batalla".¹³

Sin embargo, cabe destacar que no existen estrategias perfectas o milagrosas. El estilo indirecto de intervenir no es necesariamente superior al estilo directo. Cuando los fabricantes japoneses de automóviles decidieron incursionar en el mercado europeo adoptaron un abordaje directo y conquistaron porciones de mercado con productos más competitivos. En el fondo, aceptaron el combate, apostando a la calidad y al desempeño. En cambio, Sony, Intel, Dell y muchas otras empresas adoptaron un estilo indirecto de vencer sin combatir, y crearon productos radicalmente innovadores (Sony), desarrollaron competencias absolutamente distintivas (Intel) o utilizaron un nuevo canal de distribución que permitió quitar las posiciones que ocupaban los adversarios (Dell).

Información privilegiada

El libro de los cinco anillos de Musashi

En el siglo XVII, Miyamoto Musashi (1584-1640), conocido por los japoneses como el Santo de la Espada, escribió un libro sobre el Kendo (Camino de la Espada), arte cultivado por los samuráis sobre el combate cuerpo a cuerpo. En El libro de los cinco anillos, de su autoría, describe el camino de la estrategia en cinco capítulos que versan sobre la tierra, el agua, el fuego, la tradición (viento) y la nada. Musashi presenta algunas enseñanzas que las artes marciales proporcionan a las personas, porque aguzan la sensibilidad y perfeccionan la percepción. Aconseja que se procure entrever cosas que no se pueden ver, por cuanto pasamos la vida sin percibir lo que sucede a nuestro alrededor. Hay una tercera visión, un tercer ojo, una percepción extra que, si no es entrenada para que sienta o perciba, se atrofia. La impresión inicial que produce el Santo de la Espada es la de un guerrero feroz, bárbaro e inhumano. Pero con un poco más de atención, sobresale el ideal ético, la grandeza de la solidaridad y la fuerza de carácter. Sus consejos más importantes para el estratega son:

- Estudie las cosas menores y las mayores, las cosas más superficiales y las más profundas. Todo tiene su valor.
- El estratega transforma las cosas pequeñas en cosas grandes; como la construcción de un gran Buda a partir de un modelo pequeñito.
- El principio de la estrategia es: si se comprende una cosa, se conocen 10 000 cosas. No es difícil manejar una espada con una de las manos; el camino del aprendizaje de esa técnica consiste en entrenar con dos espadas largas, una en cada mano. Al principio todo parecerá difícil, pero al principio todo es difícil.
- Usted no debe copiar a otros y sí debe usar las armas que sabe manejar con excelencia.
- El camino de la estrategia es:
 - 1. No piense con deshonestidad.
 - 2. El camino está en el entrenamiento.
 - 3. Establezca contacto con todas las artes.

- 4. Conozca el camino de todas las profesiones.
- Aprenda a distinguir las ganancias de las pérdidas en los asuntos materiales.
- 6. Desarrolle un juicio intuitivo y comprenda todo.
- 7. Perciba las cosas que no se pueden ver.
- Preste atención incluso a aquello que carece de importancia.
- 9. No haga cosas que no sirvan de nada.
- En la estrategia es importante ver las cosas distantes como si estuviesen próximas y tener una visión distante de las cosas próximas.
- Acorrale al adversario del encuentro en lugares incómodos y haga todo lo posible por mantenerlo a un lado ante obstáculos incómodos.
- No siempre tiene valor ser el primero en atacar, pero si el enemigo ataca primero, usted puede invertir la situación.
 En estrategia, gana quien sorprende al enemigo.
- Piense siempre en cruzar un riachuelo en el punto más propicio. Para llegar a él es preciso tener paciencia. Al final, paso a paso, se recorre un camino de 1000 kilómetros. Cruzar el riachuelo significa atacar el punto vulnerable del adversario y colocarse en posición ventajosa.
- Haga patente su entera calma; el enemigo se sorprenderá ante ella y se relajará. Cuando perciba que su espíritu feroz ha pasado, aniquílelo, atacando violentamente.
- Con ánimo tranquilo, acumule experiencia día a día, hora tras hora. Pula su mente y corazón y profundice en la percepción y la vista.

Paseo virtual

Lea más sobre Miyamoto Musashi y El libro de los cinco anillos:

http://www.musashijapan.com/ http://www.niten.org.br/miyamoto_musashi.htm

Hart subraya que la estrategia es el arte de utilizar las fuerzas militares para alcanzar los objetivos fijados por la política. ¹⁴ Decía que la batalla de Waterloo en la cual fue vencido Napoleón, no fue ganada por el rector de la Universidad de Elton, aun cuando Wellington haya sido su discípulo más fiel. En realidad no se trata de enseñar estrategia, sino de dar forma explícita a la metodología para pensar de manera estratégica. Para Levy, ¹⁵ la estrategia no se enseña, se explica y se incorpora al pensamiento. Es una especie de conocimiento tácito y no siempre implícito.

Detrás de las victorias de Alejandro Magno se percibe la presencia de Aristóteles, su preceptor, aun cuando sea difícil explicar cómo aplicó concretamente sus enseñanzas en la batalla de Arbella, ¹⁶ pues la estrategia es exactamente una noción conceptual y compleja sobre cómo maniobrar en un escenario dinámico de acciones y reacciones, donde los autores piensan, actúan y toman decisiones en todo momento, cambian incesantemente de comportamiento y contribuyen a aumentar la incertidumbre y la imposibilidad de prever.

Según Beaufre, ¹⁷ la idea de Hart de que la estrategia es un arte militar se podría especificar con base en sus elementos: la táctica y la logística. La táctica es el arte de utilizar las armas en el combate con el objeto de obtener su mejor rendimiento. La logística es la ciencia de los movimientos y los reabastecimientos. Las dos se refieren a la combinación de cosas materiales y presentan un carácter científico concreto que las hace bastante análogas al arte del ingeniero. ¹⁸

Si la estrategia no es táctica ni logística, entonces ¿qué es? Para Napoleón, la estrategia es "la parte divina" que se contrapone a la "combinación de las cosas materiales". ¹⁹ De ahí a considerar que el estratega tiene la estrella del genio solo hay un paso. En realidad, la genialidad muchas veces no pasa de ser una enorme paciencia e intuición. Divina o no, la estrategia debe ser pensada y fundamentada en la razón.

Para Foch²⁰ la esencia de la estrategia es el arte que permite, independientemente de cualquier técnica, dominar los problemas planteados en un duelo cualquiera, precisamente para permitir que se utilicen las técnicas con el máximo de eficacia. Así, pues, es el arte de la dialéctica de las fuerzas, o más bien, el arte de la dialéctica de las voluntades que emplea la fuerza para resolver el conflicto entre las partes.²¹

A principios del siglo xix, Carl von Clausewitz (1780-1831), militar prusiano y director de la Academia Militar de Berlín, revolucionó la estrategia militar de su época al hacer énfasis en que la táctica implica el uso de fuerzas armadas en un enfrentamiento, mientras que la estrategia utiliza los enfrentamientos con el propósito de guerra. Para Clausewitz, la base de la guerra, así como de cualquier hecho competitivo, está compuesta por tres pilares: el raciocinio puro, la pasión y el odio, como elementos que motivan y movilizan, y la incertidumbre y la suerte propias de las vicisitudes del juego con el que se enfrentan los ejércitos en sus operaciones o los grupos que compiten.

La pasión, el odio, la incertidumbre y la suerte pertenecen al universo de los sentimientos y las emociones —del arte— y no al universo de la racionalidad fría. Como explicó Tucídides²³, hace mucho tiempo, en su *Historia de la guerra del Peloponeso*, las tres razones que pueden originar la guerra son el miedo, el interés y el prestigio o la reputación. Tres motivos de los cuales solo uno —el interés— está en el campo de la racionalidad, en cuanto al cálculo de las ganancias y las pérdidas, los beneficios y los costos, las ventajas y las desventajas, mientras que el miedo y la reputación revelan el dominio de los sentimientos más que de la razón.

Información privilegiada

Extractos de La guerra de Von Clausewitz

Clausewitz es reverenciado por los estrategas que encuentran en la estrategia militar las enseñanzas para la estrategia organizacional. Clausewitz dice:

 La guerra es la continuación de la política por otros medios.



- La guerra es un acto de violencia con el cual pretendemos obligar al oponente a obedecer nuestra voluntad.
- El objetivo de toda acción de guerra es desarmar al enemigo y, para derrotarlo, es necesario emplear todos los esfuerzos en proporción con su poder de resistencia.
- La destrucción del enemigo es el fin natural del acto de querra.
- 5. Solo las batallas grandes y generalizadas pueden producir grandes resultados.
- La estrategia determina el momento y el lugar donde se debe lidiar la batalla, así como la fuerza numérica para hacerlo.
- 7. La mejor estrategia es ser siempre muy fuerte en un punto decisivo, el primero en un sentido general. Por tanto, más allá de la energía que crea el ejército y el trabajo que no siempre es realizado por el general, no existe ley de la estrategia más imperativa o simple que la de mantener a las fuerzas concentradas.
- Desde el conductor de transportes y el tamborilero hasta el general, la osadía es la más noble de las virtudes, el acero auténtico que proporciona al arma su filo y su brillo.

6

Paseo virtual

Lea más sobre Von Clausewitz y sus principios aplicados a los estudios estratégicos del mundo contemporáneo en:

http://www.esg.br/publicacoes/artigos/a042.html http://www.politics.ox.ac.uk/events/archives/tt05_clausewitz.asp

http://www.clausewitz.com/CWZHOME/CWBASE.htm

La experiencia militar en situaciones de guerra fue la base del desarrollo de nuevas ideas en la administración. La terminología estratégica militar se empezó a adaptar a los negocios de las organizaciones después de la Revolución Industrial, a partir de mediados del siglo xix, y tuvo su época dorada en el transcurso del siglo xx, cuando las empresas empezaron a utilizar con mayor frecuencia los conceptos militares de la estrategia en sus operaciones comerciales.²⁴



Banco de ideas -

Las orientaciones del manual del campo de guerra del ejército estadounidense

Si Sun Tzu definió tan solo 13 principios en su *Arte de la guerra*, y Napoleón²⁵ enumeró 115 máximas²⁶ en la Guerra Civil de Estados Unidos, el general Nathan Bedford Forrest²⁷ propuso solo un principio: "Sea el primero y con toda la fuerza" (*Get there firstest with the mostest*). El Manual del campo de guerra del ejército de Estados Unidos (*United States Army Field Manual*, FM3) para las operaciones militares (Military Operations) (secciones 4-32 a 4-39) utiliza algunos consejos fundamentales comunes a la mayoría de esos principios. A saber:

- Objetivo: Dirija sus operaciones en función de un objetivo claramente definido, decisivo y alcanzable.
- 2. Ofensiva: Dimensione, mantenga y explore la ofensiva.
- 3. *Unidad de mando:* Para todo objetivo asegure la unión de los esfuerzos bajo un mismo comandante.
- 4. *Masificación:* Concentre la fuerza del combate en el lugar y el momento decisivos.
- Economía de fuerza: Asigne la fuerza de combate mínima esencial a los esfuerzos secundarios.
- Maniobra: Coloque al enemigo en una posición de desventaja, por medio de la aplicación flexible de la fuerza de combate.
- Sorpresa: Ataque al enemigo cuando este se encuentre desprevenido.
- 8. Seguridad: Nunca permita que el enemigo obtenga una ventaja inesperada.
- 9. Sencillez: Prepare planes claros, concisos y simples para asegurar que sean entendidos cabalmente.

En la década de 1980 se reconoció que el estudio de la estrategia militar ofrecía un vasto conocimiento construido a lo largo de cientos de años y que había sido poco analizado. Este reconocimiento despertó un gran interés por los libros que abordaban la estrategia militar, convirtiéndolos en éxitos inmediatos entre los estrategas de las organizaciones. Además de los libros antes mencionados, como el *Arte de la guerra*, de Sun Tzu, *Sobre la guerra*, de Clausewitz, *El libro rojo* de Mao Tse-Tung fue un gran éxito en esa década. Sun Tzu legó el aspecto táctico de la estrategia, Clausewitz la dinámica y la imposibilidad de prever la estrategia militar y Mao Tse-Tung aportó los principios de la guerra de guerrilla. Por su parte, Philip Kotler defiende el planteamiento de las estrategias de guerra aplicadas a los planes de *marketing*.



Banco de ideas -

Las estrategias de guerra aplicadas a los negocios

Existen cuatro estrategias de guerra en los negocios:²⁸

- Estrategias ofensivas: Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores; por ejemplo, ganar participación de mercado, conquistar a clientes estratégicos o actuar en segmentos de gran margen.
- Estrategias de defensa: Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades, posicionamiento de marca.
- Estrategias para flanquear: Ideadas para evitar el enfrentamiento; por ejemplo, actuar en segmentos sin competidores, campañas de comunicación que no incitan ni estimulan a los competidores.
- 4. Estrategias de guerrilla: Ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos o momentos débiles; por ejemplo, promociones sorpresa o anticipación del lanzamiento de productos.

Al final de cuentas, ¿el mundo de los negocios puede ser una metáfora de la guerra? Toda organización enfrenta diversos ejércitos (competidores) en el campo de batalla (mercado) con sus armas (productos y servicios) y estrategias (planes de negocios). La intensidad de la competencia tiende a la estimulación. Además de los rápidos cambios en el entorno, que presionan a las organizaciones para tomar decisiones estratégicas, el hecho es que la disputa por el mismo consumidor, la proliferación de productos análogos (no diferenciados), el creciente poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de que aparezcan nuevos competidores (entrantes) o de productos sustitutos, provocan que la disputa competitiva sea más que una simple metáfora. La crónica de los embates comerciales entre empresas contiene muchos ejemplos fascinantes de acciones osadas, astucia, raciocinio estratégico y dedicación.²⁹

El antiguo concepto militar "estrategia" se define como "la aplicación de fuerzas a gran escala contra un enemigo". En términos organizacionales, la "estrategia" es "la movilización de todos los recursos de la organización, con miras a alcanzar objetivos de largo plazo". La táctica es un esquema específico para emplear los recursos dentro de una estrategia general. En el plano militar, la movilización de una tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia. En términos organizacionales, la táctica se refiere a un componente de la organización (cada departamento o unidad, de forma aislada) y trata de alcanzar objetivos departamentales. El plan administrativo, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones son planes tácticos dentro de una estrategia global de largo plazo. Una guerra requiere una o varias estrategias; cada estrategia necesita de multitud de medidas tácticas o acciones. La planeación quinquenal de la empresa demanda una estrategia a la que vayan ligados los planes tácticos de cada año, comprendido en ese periodo.³⁰

 $Asi:^{31}$

- 1. La estrategia está compuesta por varias tácticas simultáneas e integradas entre sí.
- 2. La implementación o ejecución de la estrategia, necesita contar con muchas tácticas que se suceden de forma ordenada en el tiempo.
- 3. La estrategia es definida por la dirección general, mientras que la táctica es responsabilidad del gerente de cada departamento o unidad organizacional.

Sin embargo, los negocios no se pueden confundir con la guerra. La declaración ocasional en contrario, que tiene por objeto destacar el fragor de la batalla en la competencia empresarial, simplemente busca un efecto sensacionalista. Los negocios y la guerra tienen tal vez elementos en común, pero en esencia siempre serán distintos, debido a la naturaleza diversa e irreconciliable de las fuerzas que les dan origen y de sus resultados. Es imposible concebir las actividades de las organizaciones sin que creen valor para beneficio de la sociedad, sin que tengan la intención de servir al cliente o sin que las personas que forman parte de ellas deseen involucrarse de forma productiva.

En un artículo de *Harvard Business Review*, Moore³² expuso el concepto de la "competencia" como "un sistema ecológico por medio del cual las interacciones en los mercados llevan de manera natural a una estabilidad ecológica de largo plazo". Al final de la década de 1990, las estrategias inspiradas en la guerra parecían menos apropiadas que las estrategias para la no confrontación.



C Ventana de conceptos

Cómo es la nueva guerra³³

En una serie de artículos de HSM Management, Fuller explica que antiguamente, en la guerra, ganar todas las batallas significaba ganar la guerra, tanto en el caso de las fuerzas armadas como en el de las empresas. Dice que en las empresas bastaba con seguir un modelo burocrático y dividido en compartimentos. No importaba que las piezas de la empresa y las de la estrategia estuvieran separadas. No importaba que el personal de la línea del frente estuviese separado del staff. Tampoco importaba que la investigación de mercado no tuviese nada que ver con el posicionamiento del producto.

Hoy, todo eso importa. Las empresas que descomponen las partes de su estrategia en proyectos separados y se los entregan a empleados distintos en lugares diferentes van al fracaso. Ya no funciona más el modelo en que las personas nunca voltean a mirar a otras ni trabajan juntas; lo actual es contratar, promover, motivar y recompensar de modo que se propicia la empatía, la confianza y la colaboración grupal.

En la guerra de Vietnam, Estados Unidos ganó todas las batallas pero perdió la guerra. Los informes muestran que la derrota se debió a que no tuvo una estrategia unificada ni una definición clara de la victoria.

Años después, las empresas también tuvieron su Vietnam. En la década de 1980, enfrentaron la agilidad de los competidores, lucharon contra guerrillas y sufrieron pérdidas. Como el Pentágono, las compañías tradicionales aprendieron la lección recorriendo el camino más difícil.

La competencia política

Además de la competencia militar, la política también ha inspirado a los estrategas. Guerra, deporte y poder casi siempre entrecruzan sus influencias en la estrategia organizacional. El juego por el poder que implica la política, por lo general, esconde una batalla, frontal u oculta entre bastidores, que se asemeja a un combate militar.



Información privilegiada

El príncipe de maquiavelo, una obra clásica de la estrategia política

Nicolás Maguiavelo (1469-1527), filósofo, político italiano, considerado el padre de la ciencia política, publicó su libro El príncipe en 1512, como ideario para César Borgia, duque Valentino de Florencia. Su objetivo era inspirar la imagen de un líder político audaz, cruel, frío y armado de cualidades políticas. Este texto —del que presentamos algunos extractos— es un análisis realista del ejercicio del poder político y explica cómo adquirir y ejercer el poder de forma efectiva:

- Nada es más difícil de hacer, más problemático de alcanzar ni más peligroso de manejar que ser el introductor de un nuevo orden de cosas, porque quien lo hace tendrá por enemigos a todos aquellos que se beneficiaron con el antiguo orden, y por tímidos defensores a todos aquellos que se beneficiarán de las nuevas instituciones.
- La naturaleza de los pueblos es variable, y si bien es fácil persuadirlos de una cosa, es difícil afirmarlos en esa convicción.
- 3. Las crueldades deben ser ejercidas una sola vez porque es necesario garantizar su efecto, pero después no se debe insistir en ellas, para que rindan la utilidad máxima posible para los súbditos. Se deben evitar las crueldades, ya que si bien al principio son pocas, tienden a crecer con el tiempo en vez de extinguirse.
- 4. El conquistador debe analizar todas las ofensas que debe hacer, para perpetrarlas todas de una sola vez y no tener que repetirlas todos los días. Al no repetirlas puede imbuir confianza en los hombres y ganar su apoyo en razón de los beneficios.
- 5. Quien llega al principado con ayuda de los grandes, se mantiene con más dificultad que quien se convierte en príncipe con la ayuda de todo el pueblo, porque el primero se ve rodeado de muchos que parecen ser sus iguales y, por eso, no puede mandarlos ni manejarlos a su modo, pero quien llega al principado con el favor del pueblo se encuentra solo y no tiene en su derredor a muchas personas que no estén dispuestas a obedecerle.
- Un príncipe sabio debe encontrar la manera de hacer que sus ciudadanos siempre tengan necesidad del Estado y de él; así, ellos siempre le serán fieles.
- Un príncipe jamás debe dejar a un lado la idea de hacer la guerra, y en tiempos de paz, incluso debe pensar más en ella que durante la guerra.
- El príncipe debe ser ponderado en sus pensamientos y acciones y debe proceder de forma equilibrada, con prudencia y humanidad, para que el exceso de confianza no lo vuelva incauto ni la exagerada desconfianza le haga intolerable.
- 9. Cuando se tiene que desistir de alguna de las dos, es mucho más seguro ser temido que ser amado.
- 10. Las amistades que se obtienen mediante un pago, y no con grandeza y nobleza de ánimo, se compran pero no se poseen y, en su debido tiempo, no se podrán usar.
- 11. Un príncipe debe saber cómo usar la naturaleza animal; debe escoger a la zorra y al león, pues el león no se defiende de las trampas ni la zorra de los lobos. Por tanto, debe ser zorra para conocer las trampas y león para aterrorizar a los lobos.
- 12. No es necesario tener todas las cualidades, pero es imprescindible que parezca que se tienen.
- Debe parecer y ser clemente, fiel, humano, íntegro y religioso, pero con la condición de tener un ánimo dispuesto a volverse lo contrario.

- 14. Al final, lo que cuenta son los resultados. Los fines justifican los medios. Así, el príncipe debe tener cuidado de vencer y de mantener el Estado: todos siempre alabarán y considerarán honrosos los medios, porque el pueblo siempre se fija en las apariencias y en el resultado de las cosas, y en el mundo no hay senado o pueblo; la minoría no tiene lugar cuando la mayoría tiene dónde apoyarse.
- 15. Por tanto, un príncipe prudente debe escoger a hombres sabios y concederles, únicamente a ellos, el libre arbitrio para decirle la verdad, y solo sobre las cosas que pregunte el príncipe, pero sobre nada más. También debe preguntar mucho y, después, escuchar con paciencia la verdad sobre las cosas que ha preguntado.

Guardando sus debidas proporciones éticas, algunas recomendaciones de *El príncipe* se mantienen actuales además de que tiene una profunda influencia en la historia política y en el pensamiento estratégico moderno.

El estudio de la competencia política contiene enseñanzas para los estrategas de negocios. Se pueden obtener muchas ventajas competitivas mediante la aplicación de estrategias políticas apropiadas. El proceso para la elección del modelo de transmisión de la televisión digital en Brasil ofrece un buen ejemplo de la manera en que las organizaciones tratan de influir en el proceso mediante el concepto de la competencia política. ³⁴ No cabe duda de que la conquista de nuevos espacios de mercado es resultado de estrategias superiores y que eso solo se puede conseguir con profesionales decididos, comprometidos y bien capacitados, tal como en la política.

Los estructuralistas³⁵ sugieren que la estrategia no es producto de un único arquitecto, ni de un equipo homogéneo, sino resultado de la acción de varios agentes y de alianzas de agentes que se disputan el poder porque persiguen sus propios intereses y agendas. Además, los grupos de subordinados pueden participar en los procesos para determinar las estrategias y distorsionarlos.

En el fondo, la estrategia permite hacer un mapa de la estructura de poder que existe en la organización. Para los estructuralistas, la estrategia es función de la política organizacional, por las siguientes razones:³⁶

- 1. Las organizaciones son alianzas de varios individuos y grupos de interés (*stakeholders*).
- Existen diferencias duraderas entre los miembros de las alianzas en relación con sus valores, creencias, informaciones, intereses y percepciones de la realidad. Cada miembro tiene diferentes intereses en la organización.
- 3. La mayor parte de las decisiones importantes implica la asignación y la aplicación de recursos escasos; quien obtenga los medios y los recursos necesarios para poder funcionar tendrá más poder dentro de la organización.
- Los recursos escasos y las diferencias duraderas colocan el conflicto en un lugar central dentro de la dinámica organizacional y hacen que el poder sea el recurso

- más importante. La estrategia pasa a ser un medio para lidiar con conflictos internos y externos porque los atenúa o los convierte en acciones de provecho mutuo.
- 5. Las metas y las decisiones surgen de trueques, negociaciones y maniobras entre los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) que buscan posiciones.

La competencia deportiva

Desde las olimpíadas en la antigua Grecia, la historia de la humanidad registra innumerables momentos en los cuales la competencia deportiva representó un conjunto de conceptos, ideas y prácticas capaces de mejorar la calidad de vida del hombre y de hacerlo más fuerte y poderoso. En la época de los primeros juegos olímpicos, los gimnasios se convirtieron en puntos de encuentro en los que se discutía el principio de todas las cosas.

Las primeras experiencias que remiten a las olimpiadas en la antigua Grecia evolucionaron, para pasar de la consideración religiosa a la tecnológica y a la científica. En Roma se creó el arte del espectáculo circense y el derecho a la competencia libre: ya no era necesario nacer griego para competir en Olimpia. La Edad Media trajo una novedad en materia deportiva: la introducción del caballo en la competencia, y además se fueron creando recursos para evitar el fin trágico (por ejemplo, armas sin punta ni filo); en los tiempos modernos, se incorporan al escenario deportivo algunos elementos externos, como empresarios, políticos, medios de publicidad e intermediarios de toda suerte, que cambian la pureza helénica del deporte. En realidad, el atleta de hoy tiene que compartir el podio con muchos otros.

El juego se basa en tres elementos: los jugadores, las reglas y la persecución de resultados.

- 1. Los jugadores: Los tres elementos expresan ampliamente las necesidad que tiene el individuo de vivir en sociedad donde hay reglas, de explorar/conocer (actuar en el medio) y de vencer (alcanzar metas). Más allá del factor individual, el juego ofrece la posibilidad de ampliar las relaciones interpersonales, pues permite desarrollar los talentos y ponerlos a disposición de los otros, además de propiciar la unión entre los integrantes del grupo, y proporcionar la vivencia de una dinámica colectiva.
- 2. Reglas: Corresponden a la orientación con una lógica propia que crea un orden absoluto. Todos, desde la estrella hasta el aprendiz, son regidos por las mismas reglas; esa concepción refleja que la victoria depende del desempeño. Al considerar que las normas son elementos inherentes al orden del juego, el atleta se verá impulsado a hacer esfuerzos para alcanzar su ideal. En este punto, el desempeño extremo no será suficiente si él no sabe lo que puede y lo que no puede hacer. La importancia de las reglas radica en que incluyen al individuo; ya no expresan tan solo un orden externo, sino también

- uno interno que le llevará a sus límites, pues el atleta sabe hasta dónde puede llegar.
- 3. Persecución de resultados: Pone a prueba y revela el carácter del combatiente. Así, es un elemento que imprime al juego cierto contenido ético. Sin embargo, el atleta, que siempre debe tratar de ganar, se debe mantener dentro de las reglas. La impulsividad y la actuación no pensada denuncian a una persona que no tiene control frente a la tensión del momento.

La competencia deportiva tiene en sí tres fundamentos básicos: la estrategia del juego, el movimiento y la agonística.³⁷

- 1. Estrategia de juego: En su aspecto esencial, es un acto libre, que se ejecuta y siente como si estuviera situado fuera de la vida cotidiana, pero que compromete al jugador a identificar los resultados esperados y a elaborar acciones definidas en función de esos resultados.³⁸
- 2. Movimiento: Se entiende como elemento vivo de la personalidad; una acción, intencional o involuntaria, que parte de una premisa neurológica que reúne fuerza, energía, ritmo, duración, coordinación, etcétera. La sintonía de lo mental con lo corporal define el desempeño del atleta durante una competencia. En cuanto elemento deportivo, dos aspectos influyen en el movimiento: el control emocional y la motivación.
- 3. Agonística: Se refiere al impulso psicológico de luchar, a toda la agresividad competitiva inconsciente. En la concepción de la agonística queda claro el afán de triunfo y de lucha que emana de las capas profundas de la psique humana, y que la lucha, incluso sin triunfo, será gratificante, aun cuando el *impulso* de la victoria sea el impulso principal. Los elementos básicos de la agonística son: la agresividad, la tensión, la supercompensación y el exhibicionismo.
 - a. Agresividad: Parece concentrar, dentro de estos factores, todas las propuestas del ímpetu deportivo que busca el desafío. La agresividad, evidente a los ojos de los espectadores, se entiende no solo como violencia, sino también como garra; jugar poniendo el "corazón". Los profesionales la retratan como un "impulso para la realización".
 - b. Tensión: Representa la actitud combativa del guerrero durante la batalla. El estado de alerta, mayor o menor, en que se pone el deportista frente a un desafío preeminente.
 - c. Supercompensación: Se establece en el deporte como un mecanismo de defensa que brinda al individuo cierto prestigio personal, en contraposición a un probable sentimiento de inferioridad. Como la actividad deportiva también es un acto de creación, el atleta puede encontrar en el desempeño de su misión el instrumento que le permitirá superar el estado conflictivo, ya sea mediante la misma actividad lúdica (el juego), tan gratificante psicológicamen-

- te, o por la afirmación que resulta del reconocimiento de sus cualidades, de la excelencia de sus aptitudes.
- d. Exhibicionismo: Conlleva la necesidad constante del individuo de mostrarse en público, por lo que es y por lo que sabe hacer. El exhibicionismo es una manifestación secundaria que encauza el narcisismo hacia la creatividad motriz.

La caracterización del hombre no como homo sapiens (hombre sabio) ni como homo faber (hombre hacedor), sino como homo ludens (hombre jugador), tal vez represente la verdadera condición humana dentro del gran torneo que es la vida real. Muchos competidores convierten su quehacer social y profesional cotidiano en un desafío o un obstáculo que debe ser superado con lucha, sudor y perseverancia. En esas condiciones, cada uno se expresa de determinada forma o con cierta propensión, y convierte el juego en algo más que un conjunto de reglas, en una manera de vivir; vivir a través de la acción, el movimiento y la expresión.

Desde la perspectiva del deporte, Henderson señala que los elementos básicos de la competencia estratégica son:³⁹

- 1. Capacidad para comprender el comportamiento competitivo como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
- 2. Capacidad para predecir cómo el movimiento estratégico dado de una parte alterará el equilibrio de la competencia.
- 3. Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando sus consecuentes beneficios solo se presenten a largo plazo.
- 4. Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes, como para justificar la inversión correspondiente.
- 5. Disposición para actuar.



C Ventana de conceptos

La competencia estratégica según la teoría matemática

La teoría de los juegos es una rama de las matemáticas aplicadas que estudia situaciones estratégicas cuando grupos de individuos u organizaciones independientes (jugadores), cuyas decisiones influyen en los otros, optan por diferentes acciones en un intento por mejorar su rendimiento.⁴⁰ Es una de las principales técnicas de la investigación de operaciones que desarrolló la teoría matemática; y procura encontrar estrategias racionales en situaciones donde el resultado no solo depende de la estrategia propia de un agente y de las condiciones del mercado, sino también de las estrategias que elijan otros agentes, que posiblemente tienen estrategias diferentes

u objetivos comunes. Se aplica a conflictos (juegos) que implican un conflicto de intereses entre dos o más competidores, en el que cada jugador puede emprender diversas acciones posibles, delimitadas por las reglas del juego.41

En otras palabras, la teoría de los juegos estudia los comportamientos óptimos que se eligen cuando el costo-beneficio de cada opción no es fijo, sino que depende, sobre todo, de las elecciones de los otros individuos.

Esbozar las ideas, perseverar en los pensamientos, resistir la fatiga de lo cotidiano, aprender de los errores con el entrenamiento de la vida, aprender a perder en el día a día, controlar las propias tensiones, estar dispuesto a aprovechar las oportunidades de la vida, y en fin, conseguir relajarse después de un día de victoria parecen ser aspectos que hacen que la metáfora de la competencia deportiva sea apropiada para la conducción estratégica de los negocios.

Evolución del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender. Se trata de algo que no se transfiere a otros y que hasta se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle, en razón a su fuerte característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, en el espacio y en el tiempo. Por tanto, el pensamiento estratégico puede ser definido, ya sea como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, o como la manera de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas. Se presenta de diversas formas, en distintas situaciones; y algunos niveles de pensamiento estratégico resultan más eficaces en diferentes ambientes y culturas corporativas. 42 En todo caso, el pensamiento estratégico permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.

De Geus⁴³ destaca que el propósito del pensamiento estratégico no es tan solo elaborar planes, sino además cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones. Según él, el proceso de la planeación estratégica facilita el ejercicio del pensamiento estratégico y también tiene la facultad de armonizar la visión del mundo de sus participantes.

En su evolución, en cada época, el pensamiento estratégico produjo los conceptos, las prácticas y las herramientas apropiados que correspondieron a los cambios ocurridos en ese contexto.

Los primeros pasos del pensamiento estratégico

Hasta el siglo xix, la aplicación del pensamiento estratégico era bastante limitada. Con excepción de los sectores de *commodities*, donde ya se actuaba en el contexto del comercio internacional, las empresas no tenían incentivo alguno para crecer y contaban con el mínimo posible de capital fijo. A mediados del siglo xviii, Adam Smith⁴⁴ ya había introducido su expresión "la mano invisible del mercado", refiriéndose a determinado orden que resultaba de la interacción de los individuos en una economía de mercado, a pesar de que no existiera una entidad que coordinara el interés comunitario, como si hubiese una "mano invisible" que los orientase.

A finales del siglo xix surge (en Estados Unidos y después en Europa) un nuevo tipo de empresa, integrada de forma vertical y compuesta por muchas divisiones, la cual desarrolló técnicas para coordinar todas las funciones, a partir de una nueva estructura jerárquica, e invirtió enormemente en los procesos de fabricación y *marketing*. Con el tiempo el entorno competitivo donde prevalecía la metáfora de la "Mano invisible" abrió el camino para el concepto la "mano visible" de los profesionales, acuñado por el historiador Alfred D. Chandler Jr.⁴⁵

La influencia de la Segunda Guerra Mundial

Durante la Segunda Guerra Mundial, el pensamiento estratégico fue una exigencia para enfrentar acciones bélicas arriesgadas e imprevistas. El problema de la asignación de los recursos limitados en una economía de guerra incentivó el desarrollo de innovaciones en la ciencia de la administración. Las nuevas técnicas operacionales, como la programación lineal, permitieron que las metodologías del análisis cuantitativo fueran aplicadas en los procesos formales de la planeación estratégica. El concepto de "curva de aprendizaje", surgido de forma explícita en medio de los preparativos para la Guerra Mundial, se convirtió en una herramienta importante de la planeación estratégica.

Apunte competitivo

Curva de aprendizaje

La curva de aprendizaje fue descubierta en el sector de la aviación militar, en la década de 1920, cuando se percibió que los costos directos de la mano de obra tendían a decrecer en un porcentaje constante, a medida que la cantidad acumulada de aviones producidos se duplicaba. El aprendizaje mejoraba increíblemente la productividad.

La competencia distinta fue otro concepto tomado del sector militar y llevado a los negocios. Después de la Segunda Guerra Mundial, las tres fuerzas militares de Estados Unidos debatían acerca de cuál sería la mejor estructura organizacional para asegurar la competitividad en las fuerzas naval, aérea y armada, al mismo tiempo que preservaba la integración estratégica y táctica. El sociólogo Philip Selznick⁴⁶ reconoció que la Marina era la que detentaba los valores institucionales y que, por lo mismo, se destacaba en sus servicios. Se veía a los marinos como una fuerza capacitada en aspectos tecnológicos, mientras que los soldados del ejército eran considerados como mano de obra. La Marina estaba consciente de que poseía "competencias distintas", concepto que influyó en las estrategias de las organizaciones en general.⁴⁷

El avance del pensamiento estratégico después de terminada la Segunda Guerra Mundial permaneció estancado durante algún tiempo, pues la destrucción ocurrida en tiempos de guerra llevó a un exceso en la demanda reprimida, la cual fue atendida por las empresas en un contexto de competencia limitada. Además, durante la guerra, las grandes multinacionales europeas se redujeron o simplemente desaparecieron, dejando el campo libre a las empresas estadounidenses.

La estrategia como forma de adecuación y adaptación

A finales de la década de 1940 y principios de la de 1950, Peter Drucker⁴⁸ afirmaba que la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de cualquier individuo u organización. Argumentaba que el propósito del estratega era llevar a su organización a través de los cambios del ambiente económico, reduciendo las limitaciones impuestas por las circunstancias. Esa percepción fue la base para que se desarrollara el pensamiento estratégico según el cual, al usar conscientemente una planeación formal, una organización ejercería cierto grado de control positivo sobre las fuerzas del mercado.

Bain⁴⁹ presentó un paradigma de estructura-conducta-desempeño, que se centraba principalmente en el efecto que la estructura del contexto de negocios tenía en el desempeño de las organizaciones.

En aquellos años, la estrategia organizacional se relacionaba con los principios de adaptación, lo cual presuponía una adaptación al ambiente, a efecto de adquirir una posición dominante y de defensa. En realidad, el enfoque que consideraba el entorno externo como factor primario para indicar las estrategias que las organizaciones deberían elaborar para prosperar marcó con fuerza el pensamiento estratégico durante más de 20 años, hasta el inicio de la década de 1990. Se conoció como "enfoque o modelo de la organización sectorial", según lo ilustra el cuadro 1.1.



C Ventana de conceptos

Modelo de la organización sectorial

El modelo de la organización sectorial considera que el sector en el que actúa la empresa es el más relevante para determinar su desempeño, particularmente ciertas características sectoriales como las economías de escala, las barreras para la entrada y la salida, el nivel tecnológico, el grado de concentración y diversificación entre las empresas y la diferenciación de los productos y servicios, entre otras .⁵⁰

A finales de la década de 1960, el tema de las competencias distintas volvió a sonar en las escuelas de negocios de Estados Unidos, principalmente en Harvard Business School. Se discutía la manera en que los puntos fuertes de una organización permitirían el aprovechamiento de las oportunidades de mercado, tomando en cuenta sus puntos débiles y las amenazas y riesgos del entorno.⁵¹ Con esos factores se creó una matriz llamada swot, acrónimo de strength (fuerzas); weaknesses (debilidades); opportunities (oportunidades) y threats o risks (amenazas o riesgos). Andrews⁵² puso esos factores en una matriz, convirtiéndola en un patrón. La reflexión sobre las ventajas competitivas que culminaron con los conocidos trabajos de Michael Porter, como veremos más adelante, se basa precisamente en ese análisis. En los años siguientes surgió una ruptura en el pensamiento estratégico, que puso en evidencia una estrategia centrada en la intención y en la transformación permanente del juego de la competencia y de la propia organización, como se verá más adelante en este capítulo.⁵³

En las décadas de 1960 y 1970, surgió otro foco de atención del pensamiento estratégico que consistió en reconocer cuáles aspectos organizacionales eran duraderos y persistentes en un tiempo prolongado, y cuáles eran sujetos a adaptaciones y cambios en razón a la presión de las fuerzas de la competencia. Esta distinción era fundamental porque la es-

trategia tenía efectos a largo plazo, y quedaba claro que el elemento estable de las organizaciones era su competencia distinta. Así, si las oportunidades que se les presentaban a las organizaciones extrapolaban su capacidad en razón a sus competencias distintas, entonces habría que evaluar el deseo de atreverse y arriesgarse a buscar nuevas competencias.⁵⁴

En la década de 1960, dos de los autores que ejercieron mayor influencia en el pensamiento estratégico entablaron un debate fundamental. En un artículo clásico, "La miopía del marketing", Theodore Levitt⁵⁵ criticaba a las organizaciones que enfocaban sus estrategias en el producto, supuestamente en razón a sus competencias distintas, en lugar de concentrarse en los clientes y en los mercados. Asimismo, argumentaba que las empresas fracasan cuando sus productos no se adaptan a los cambios constantes que registran los patrones de las necesidades y las preferencias de sus compradores, las metodologías y las prácticas de *marketing*, así como el desarrollo en sectores complementarios.

Igor Ansoff, por su parte, aducía que Levitt orillaba a las organizaciones a asumir riesgos innecesarios al invertir en nuevos productos que no reflejarían sus competencias distintas. Para él una organización primero tendría que preguntarse si el nuevo producto ya existe, pues muchas veces la organización erróneamente trata de alinearse a las preferencias del comprador. Por esta razón, recomendaba que a efecto de que la organización mantuviese su enfoque estratégico, debía aplicar criterios de alineación entre el negocio y las estrategias organizacionales. Para Ansoff, estrategia significaba la alineación de las actividades de una organización y los productos/mercados que definían la naturaleza esencial del negocio en el que operaba la organización y en el que planeaba estar en el futuro.⁵⁶

Uno de los conceptos estratégicos más valiosos fue el de la "teoría de la cartera", elaborado en la década de 1970. Esta teoría se inspiró en los trabajos de Markowitz⁵⁷ y otros financieros que concluyeron que una cartera diversificada de activos reducía el riesgo específico de la inversión. Este hallazgo fue trasladado al pensamiento estratégico, el cual empezó a consi-

Cuadro 1.1 Modelo de la organización sectorial.

Características del modelo de la organización sectorial	Acción	
Conocimiento acerca del ambiente	Investigar Ambiente del contexto (macroambiente) Ambiente transaccional (microambiente) Competencia	
Identificación de un sector con potencial para ofrecer rendimientos por encima de la media del mercado	Investigar Estructura sectorial favorable	
Elaboración de la estrategia adecuada	Posicionarse Para obtener ganancias por encima de la media	
Desarrollo o adquisición de activos y habilidades para implementar la estrategia	Desarrollar Competencias	
Aplicación de las fuerzas competitivas de la organización	Implementar Estrategias alineadas con las ganancias pretendidas	

derar las divisiones operacionales de una empresa, o unidades de negocio, como si fuesen activos distintos dentro de una cartera de inversiones. Con esta concepción, cada unidad de negocio es tratada como un centro semiindependiente de utilidad, con sus propios ingresos, costos, objetivos y estrategias.

La matriz BCG, desarrollada por Bruce Henderson,⁵⁸ fundador del Boston Consulting Group,⁵⁹ es un modelo consagrado para la evaluación de las relaciones entre los activos de una cartera estratégica. La matriz BCG se basa en la teoría del ciclo de vida del producto y se aplica para determinar las prioridades de inversión en la cartera de productos de una unidad de negocio. Como vía para preservar la creación de valor a largo plazo, la empresa debe tener una cartera de productos equilibrada en mercados de gran crecimiento que, de acuerdo con su participación, usan el efectivo de la empresa, y productos en mercados de bajo crecimiento que, según su participación de mercado, generan efectivo. Estas dos variables –la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de mercado- son la base de la idea de que cuanto mayor sea la participación de mercado de un producto o cuanto mayor sea la tasa de crecimiento del mercado donde está ese producto, tanto más valor se creará para la empresa. En el capítulo 10 se detallará la matriz BCG.



Paseo virtual

Matriz BCG

Lea los artículos originales de Bruce Henderson en los que introdujo el concepto de matriz BCG por vez primera: http://www.bcg.com/impact_expertise/publications/files/ Product_Portfolio_Jan1970.pdf

http://www.bcg.com/publications/files/Experience_Curve_IV_Growth_Share_Matriz_1973.pdf

Poco después surgió la "matriz multifactorial" de GE, desarrollada por General Electric, con el despacho de consultores McKinsey.⁶⁰ Al igual que la matriz BCG, la matriz multifactorial de GE permite la evaluación del atractivo de las diferentes unidades de negocios de una empresa, a partir del análisis cruzado de dos conjuntos de variables: (a) la actividad sectorial y (b) la condición potencial de la empresa. Cada conjunto de variables está compuesto por factores ponderados. En cada caso, la empresa define cuáles factores y cuál ponderación aplicará.

Sin embargo, en la década de 1950, el sistema monetario internacional colapsó con la crisis del petróleo y el problema emergente de la sostenibilidad del medioambiente, y volvió el fantasma de la recesión que se había presentado antes de la Segunda Guerra Mundial. El crecimiento ya no podía darse por hecho, y el desempleo creció en las economías avanzadas. No obstante, las empresas innovadoras continuaron expandiéndose, y las empresas alemanas y las japonesas pasaron a representar una fuerte competencia para las empre-

sas estadounidenses, en la medida en que fueron ampliando sus carteras de productos, optimizando sus estructuras de costos y dirigiéndose hacia el crecimiento internacional.



Información privilegiada

La orientación de marketing

La década de 1970 también fue testigo del surgimiento de la llamada "orientación de marketing". Para entender esta tendencia es preciso mirar al pasado y recordar que en los primeros tiempos del capitalismo moderno se asumía que el factor determinante del éxito de una empresa radicaba en su capacidad para atender el crecimiento de la demanda con productos que funcionaran y duraran. Existía la "orientación a la producción". A principios del siglo XX estaba muy extendida la idea de que si alguien producía la mejor ratonera, sin importar dónde, el mundo acudiría a tocar su puerta. A finales de la década de 1950 estaba claro que los productos ya no se vendían tan fácilmente, lo que obligó a las empresas a orientarse hacia las ventas. Esta tendencia se llamó "orientación de ventas".

La orientación de marketing surgió con la lógica de que, en vez de producir y después tratar de vender la producción, las empresas deberían comenzar por el consumidor; investigar lo que este querría y, a partir de esto, producir los productos que el público demande. El comprador se convirtió en la inspiración de toda decisión estratégica. Desde entonces, la orientación de marketing ha recibido nombres diferentes, tales como: enfoque en el cliente, orientación hacia el cliente o marketing de relaciones; todos basados en el mismo enfoque.

En 1978, Abell⁶¹ acuñó el concepto de "ventana estratégica", que explicaba la necesidad de aprovechar el momento adecuado para entrar o salir de un negocio, lo que llevó al concepto de "estrategia de la obsolescencia planeada", o el proceso de hacer que el producto resulte obsoleto o no sea funcional después de cierto tiempo, según lo haya ideado la empresa fabricante, con el propósito de mover la voluntad del comprador para adquirir un nuevo producto o modelo.

A principios de la década de 1980 surgió la "Teoría del posicionamiento", con el lanzamiento del libro Positioning: the Battle for Your Mind (Al Ries y Jack Trout)62. Su premisa básica era que la estrategia no se debía fundar en las características distintivas de una organización, sino en la percepción que los compradores tenían de ella en relación con la competencia; es decir, implementar una estrategia significaba crear una posición firme en la mente del comprador.



Banco de ideas -

Técnicas para identificar el posicionamiento

El cuadro 1.2 describe algunas de las muchas técnicas que se desarrollaron para identificar el posicionamiento o los factores de sus componentes.



Cuadro 1.2 Técnicas para identificar el posicionamiento.

Técnica	Descripción
Mapa de percepcio- nes	Técnica gráfica que permite visualizar las posiciones de las percepciones que los consumidores tienen sobre la empresa en relación con los competidores.
Análisis discriminante	Técnica estadística para identificar la combinación lineal de las características que mejor separan dos o más clases de objetos o hechos.
ANOVA	Acrónimo en inglés de <i>analysis of variance</i> (análisis de varianza) y análisis regresivo que buscan expresar una variable dependiente en términos de cantidad numérica como una combinación de otras características o medidas, mientras que la variable dependiente del análisis discriminante es una clasificación o categoría.
Análisis de conjunto	Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio, y para identificar al más relevante —llamado dimensión o factor—, el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento.
Análisis del sector	Técnica para identificar "grupos naturales" a partir de datos brutos. Un sector es un grupo de casos u observaciones relativamente homogéneos. Los objetos de un sector son similares entre sí y diferentes en relación con los objetos que están fuera del sector.

A medida que los trabajos sobre el perfil de la competencia fueron adoptando un carácter sistemático, se inició la búsqueda de aquellos elementos que podrían ser al mismo tiempo concretos y duraderos y que hoy llamamos ventaja competitiva. Se trataba de elegir, dentro del perfil de competencia, el medio para ser lo más competitivo posible, mediante la obtención de una ventaja competitiva sobre la competencia. En esa época aparecieron los trabajos fundamentales sobre estrategia de Michael Porter, probablemente el académico más influyente en la materia de finales del siglo xx, que ofrecen una síntesis completa de este planteamiento. Siguiendo con la tipología propuesta por la matriz BCG, Porter⁶¹ comienza por definir los contornos de las fuerzas de la competencia en un sector de actividades, de modo que identifiquen cuáles son sus determinantes del éxito.



C Ventana de conceptos

Los modelos y los conceptos presentados por Porter

Michael Porter introdujo importantes conceptos, como el modelo de las cinco fuerzas de la competencia y de la forma en que una organización puede administrar esas fuerzas para obtener una ventaja competitiva sostenible, las cuales están compuestas por:

- 1. Entrantes potenciales al mercado
- 2. Amenaza de productos y servicios sustitutos
- 3. Poder de negociación de los compradores (clientes)
- 4. Poder de negociación de los proveedores
- 5. Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores

Además de lo anterior, Porter acuñó varios conceptos, como:

1. Estrategias genéricas: Enumeran las tres formas principales de la creación de valor: liderazgo de cos-

- tos, diferenciación y enfoque. Lo cierto es que, mucho antes de que hubiera acuñado esos conceptos, Porter explicó el riesgo de escoger una estrategia que fuese un término medio entre las tres estrategias antes señaladas.
- 2. Cadena de valor: Permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades; por tanto, toda operación o actividad de una organización debería evaluarse en términos del valor agregado para el consumidor final. En general, las organizaciones tienen dos clases de actividades: las actividades primarias que incluyen la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing, las ventas y el mantenimiento; y las actividades de apoyo que incluyen la administración de la infraestructura administrativa, la administración de personas, la investigación y desarrollo, y los suministros.
- 3. Grupo estratégico: Se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante, compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto. La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de las barreras que afectan la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como la distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas.
- 4. Sector o industria: Son concentraciones geográficas de empresas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de otros sectores e instituciones asociadas, como universidades, órganos reguladores u de orientación y asociaciones sectoriales, todas ellas interconectadas y complementarias, que compiten pero que también cooperan en un determinado mercado o segmento.64

La novedad conceptual es que el sector, según la perspectiva de Porter, aglutina diferentes actores en una misma unidad de estudio y análisis, pues participa de cadenas de suministro (supply chain) o de cadenas comunes de valor. Más adelante se retomarán los modelos de Porter.

Slywotzky⁶⁵ identificó los patrones de migración del valor entre sectores, organizaciones y dentro de ellas, en la medida que muestra cómo los cambios en el contexto de los negocios afectan la utilidad. La identificación de un patrón de utilidad es lo que permite a una empresa anticipar las oportunidades y aprovecharlas por completo. Aquella que es la primera en captar el patrón, obtiene una ventaja competitiva y su valor de mercado se dispara. Starbucks, Dell y Natura fueron empresas que identificaron un nuevo patrón de utilidad y actuaron rápidamente. También fue el caso de General Electric (GE), Microsoft y Embraer, que migraron del concepto de ganar participación de mercado para dirigirse a la participación máxima del valor creado.

Información privilegiada

LOS 30 PATRONES DE UTILIDAD

Slywotzky propuso siete categorías de patrones de utilidad que fundamentan el éxito de las empresas conforme va cambiando el contexto de los negocios:⁶⁶

- I. Megapatrones: Muchos patrones afectan dimensiones específicas de los negocios, mientras que otros cruzan esas categorías y las trascienden. Estos deben su nombre a su fuerte efecto y alcance. Son los siguientes:
 - Utilidad nula: Abandonar el negocio o inventar otra forma de realizarlo.
 - Regresar a las utilidades: Buscar necesidades desconocidas de los clientes y construir un nuevo modelo de negocio con el fin de satisfacerlas.
 - Convergencia: Identificar las nuevas reglas de convergencia para descubrir las mejores oportunidades y liderar ese espacio.
 - Quedarse en medio: Ser el primero en llegar a los extremos.
 - Patrón propio: Crear un patrón para alinearse con lo emergente desde el primer momento o trabajar en la creación de lo próximo.
 - 6. La tecnología mueve el tablero: Cambiarse hacia donde vaya a estar el poder en el futuro.
- II. La cadena de valor: Las cadenas de valor sectoriales que eran estables ya no lo son. Fueron comprimidas, desintegradas y se volvieron a armar. Son las siguientes:
 - Desintegración: Especializarse y dominar un eslabón importante de la cadena de valor ahora desintegrada.
 - Presión sobre la cadena de valor: Mejorar el rendimiento antes de que lo hagan los vecinos. Limitar la fuerza de los vecinos mediante la estimulación de la entrada de nuevos participantes.
 - 3. Fuerza para el eslabón más delgado: Mejorar el eslabón más delgado de una forma única. Vincular el

- éxito de ese eslabón con el proyecto de la organización.
- Reintegración: Reintegrar las partes más relevantes de la cadena por su rentabilidad, la información sobre el cliente o el control estratégico. Dar preferencia a los contratos y a las relaciones de largo plazo.
- Los clientes: Son los últimos jueces del valor. Son quienes determinan las utilidades como resultados de sus decisiones.
 - La rentabilidad cambia: Invertir tiempo y esfuerzo en construir un sistema que permita medir la rentabilidad por cliente. Hacer los ajustes necesarios: cambiar el precio, los niveles de servicio.
 - Microsegmentación: Dividir el banco de datos cada vez con mayor precisión. Identificar a los clientes más rentables y ofrecerles opciones personalizadas. Construir un muro en torno a ellos de tal manera que a los competidores les resulte caro conquistarlos.
 - 3. *El poder cambia*: Reequilibrar la ecuación de poder. Si no fuera posible, cambiar de cliente.
 - 4. Redefinición: Entrever más allá de la base actual de clientes. Buscar a los clientes más importantes y rentables y proyectar el negocio en torno a ellos.
- IV. Los canales: Los canales de distribución que agregan valor por medio de la especialización o de la escala crecerán y ganarán. Aquellos cuyo valor agregado ha disminuido, se irán agotando hasta desaparecer.
 - 1. *Multiplicación*: El fabricante debe utilizar los canales nuevos desde el inicio.
 - 2. Concentración: Es preciso liderar el proceso y prever cómo será el modelo de la próxima generación.
 - Compresión/desintermediación: Construir vínculos directos demasiado rápido. En caso de tratarse de un canal tradicional, generar ofertas nuevas con alto valor agregado o dejar de invertir antes de que los vecinos lo hagan por usted.
 - 4. Redefinición: Usar el nuevo canal con anticipación. Si el canal fuera nuevo, maximizar el valor agregado y acelerar las inversiones para disminuir las posibilidades de éxito de quienes llegarán con retraso.
- V. Los productos: Tradicionalmente, el producto ha sido fuente de ingresos y de ventaja competitiva. En fecha reciente, las utilidades y el valor han migrado a otras dimensiones por medio de diferentes patrones:
 - Movidos por la marca: Reconocer que los clientes quieren y necesitan marcas valiosas. Construir la marca.
 - Movidos por el "éxito de la taquilla": Trabajar en el sistema para generarlo. Es imposible producir éxitos sin un sistema cuidadosamente desarrollado y alimentado.
 - 3. Movidos por el multiplicador de utilidades: Desafiar a la organización e identificar todos los vehículos posibles por medio de los cuales el producto, la marca o la capacidad diferenciados de la empresa puedan ser vendidos.
 - 4. Movidos por la pirámide: Construir la protección en la base y la fuente de mayores ingresos en la cima.
 - Movidos por la solución: Estudiar las operaciones y las necesidades de los clientes. Crear soluciones para ellos.

٥

- VI. El conocimiento: Es una forma de energía tranquila, limpia y efectiva. En la nueva cadena de valor, el conocimiento es la materia prima que pone en funcionamiento el esquema.
 - Producto movido por el conocimiento del cliente: Escuchar el mensaje de las transacciones con el cliente. Aplicarlo para generar nuevas ofertas, desarrollar nuevos sistemas, mejorar la economía del cliente y la propia imagen de la empresa.
 - Operaciones movidas por el conocimiento: Transformar la experiencia adquirida en el sector en un conocimiento único. Crear un banco de datos o un vehículo para venderlo. Guardar los activos, vender el conocimiento.
 - Del conocimiento al producto: Identificar el conocimiento más valioso que la organización haya creado. Cristalizar la experiencia en una estructura fácil de replicar, de vender, de aprender a usar y de mejorar. Hacer publicidad. Venderla. Mejorarla.
- VII. La organización: La forma de organización une a los clientes externos (los compradores) con los internos (el talento) en un flujo de interacciones que crean o destruyen el valor para los clientes, los empleados y los propietarios de la empresa. Esto implica:
 - Cambio de habilidades: Observar cómo el cliente cambia. Identificar las habilidades que se necesitarán en el futuro y conseguir los recursos para desarrollarlas hoy.
 - De la pirámide a la red: Maximizar la exposición externa. Iniciar los cambios organizacionales necesarios. Controlar el crecimiento de las utilidades.
 - Piedra angular: Ser el líder indisputable en alguna situación. Conseguir el mejor espacio adyacente. Experimentar hasta encontrarlo. Primero que todo, situarse ahí y no ascender al siguiente nivel con demasiada prisa. Una vez ocupado, tratar de subir al siguiente peldaño.
 - 4. De lo convencional a lo digital: Desafiar la estructura mental de la empresa, compuesta por reuniones personales y papeles. Identificar los temas claves del negocio y los bits asociados a ellos. Administrar-los electrónicamente.

Sin embargo, en la década de 1990 empezaron a aparecer estudios que proponían un nuevo enfoque para el pensamiento estratégico, conocido como "modelo basado en los recursos".

Modelo basado en los recursos

El modelo basado en los recursos supone que la organización está compuesta por un conjunto único de recursos y capacidades que son la base de su estrategia, la cual es el factor primario de su rentabilidad. Supone también que la organización puede perfeccionar o desarrollar los recursos y las capacidades con el transcurso del tiempo, y que la transferencia de esos recursos y capacidades es propia y única de cada organización, pues son de difícil imitación o transferencia para otras organizaciones. Su ventaja competitiva reside aquí, más que en los factores externos.⁶⁷

Los principales promotores del modelo basado en los recursos fueron Gary Hamel y C. K. Prahalad, quienes consideraban que la estrategia debía ser más activa e interactiva. Su concepto "competencia central" fue el más influyente. 68 En su libro, *Competing for the Future* (1994), Hamel y Prahalad desarrollaron el concepto de la competencia central, como fuente de la ventaja competitiva inherente a la organización, o sea, el conjunto de habilidades y tecnologías que le permiten proporcionar un beneficio particular a sus clientes, representado por el conocimiento acumulado por sus profesionales, aplicado a la organización. 69

Para Collins y Porras, ⁷⁰ el principal recurso de una organización para garantizar su sustento a largo plazo es su visión. Al estudiar 19 organizaciones exitosas, advirtieron que, aun cuando la estrategia y sus tácticas cambiaran rápidamente, eran capaces de preservar sus valores, los cuales motivaban a los empleados a construir organizaciones duraderas.

Cuadro 1.3 Características del modelo basado en los recursos.

Características del modelo basado en recursos	Acciones
Identificación de los recursos (puntos fuertes y débiles) de la organización en comparación con la competencia.	Evaluar Proceso y actividades de la organización.
Determinación de las capacidades organizacionales que la hacen mejor que los competidores.	Integrar Recursos y procesos.
Determinación de la ventaja competitiva intrínseca a la organización.	Desarrollar Ventaja competitiva identificada.
Localización de un sector atractivo de actuación.	Invertir En sectores potenciales para los recursos y las capacidades organizacionales.
Selección de mejor estrategia.	Implementar Estrategias en línea con los recursos y las capacidades organizacionales que maximicen las oportunidades del entorno.

¡Piense fuera de la caja! -

La empresa viva

Arie de Geus obtuvo, con base en su experiencia en la Shell, resultados semejantes e identificó cuatro características de las empresas con más de 50 años de próspera existencia:⁷¹

- 1. Sensibilidad al entorno de los negocios: Habilidad para aprender y adaptarse continuamente a las demandas externas.
- 2. Cohesión e identidad: Habilidad para formar una comunidad en torno de la personalidad, la visión y el propósito organizacionales.
- 3. Tolerancia y descentralización: Habilidad para construir relaciones e interacciones.
- Administración financiera conservadora.

De Geus llamó a las organizaciones "empresas vivas", debido a su capacidad de perpetuarse, una entidad orgánica capaz de aprender (learning organization) y de crear sus propios procesos, metas e identidad ("persona").

La concepción presentada por Collins y Porras fue objeto de críticas provenientes de investigaciones posteriores. Según Foster y Kaplan, 72 las empresas que duran mucho tiempo presentan un desempeño inferior a la media del mercado, lo cual acaba con la tesis de que las empresas sobreviven mientras registran un mejor desempeño que sus competidoras. Para Norton y Kaplan,⁷³ las empresas que ingresan en los sectores obtienen las mayores ganancias.

Sin embargo, hay una enorme dificultad para que las compañías se reinventen. Según ellos, las nuevas pequeñas empresas que ingresan en un sector destronan a las antiguas líderes con modelos de negocios de ruptura, fundados en nuevas tecnologías que, por su parte, implican recursos, procesos y competencias que permitan explorarlas de manera adecuada. De acuerdo con Christensen y Overdorf,⁷⁴ los modelos disruptivos o de ruptura se basan en esos factores y no solo en las nuevas tecnologías que, a su vez, no siempre son radicalmente innovadoras.

Partiendo de las ideas de Porter, de Hamel y de Prahalad, John Kay afirma que el valor agregado, entendido como la diferencia entre el valor de mercado de los productos y servicios de la organización y el costo de capital invertido, dividido entre el ingreso total líquido, es el propósito principal del negocio de cualquier empresa. Kay⁷⁵ argumenta que se requieren tres competencias distintas para crear valor y garantizar una ventaja competitiva:

- 1. Estabilidad y continuidad de la estructura de las relaciones entre empleados, clientes y proveedores, esencial para una respuesta de cooperación flexible frente a los cambios.
- 2. Reputación adquirida por la atención, la calidad reconocida y la imagen de la marca que perciben los clientes.
- 3. Innovación por medio de la investigación y el desarrollo, o en sí, una forma de obtener ventaja competitiva.

Al referirse a un aprovechamiento más productivo de los recursos de las organizaciones, Hammer y Champy⁷⁶ acuñaron el término "reingeniería" para describir el proceso de reestructuración de los recursos de la organización, el cual abarca todos sus activos. La reingeniería significa un rediseño radical de los procesos del negocio con el objeto de producir mejoras drásticas en tres áreas: los costos, los servicios y los tiempos. La idea es incentivar el análisis completo de los procesos de una organización más allá de los límites departamentales y con la yuxtaposición de la comunicación entre los departamentos.

Se decía que el proceso de conquista y retención de clientes era uno de los más críticos. Sin embargo, algunos autores concluyeron que se invertía mucho en la conquista y poco en mantener a los clientes. Se empezó a percibir el valor de las relaciones de largo plazo, no solo con los clientes y los consumidores, sino también con los empleados, los proveedores, los revendedores, los distribuidores y los accionistas. Reicheld y Teal⁷⁷ son autores del concepto "efecto de lealtad", ⁷⁸ que mereció el desarrollo de técnicas para estimar el valor de las relaciones a largo plazo de los clientes con las organizaciones, y consagraron el concepto de "administración de las relaciones con el cliente" (Customer Relationship Management, CRM).⁷⁹



C Ventana de conceptos

Valor del cliente a largo plazo (customer lifetime value, clv)⁷⁷

El concepto del valor del cliente a largo plazo (CLV, por sus siglas en inglés) es el valor presente del flujo de efectivo futuro que se espera de la relación con ese cliente. La aplicación de ese indicador propició que surgieran las estrategias enfocadas a la prestación de servicios a los clientes y su satisfacción a largo plazo, en lugar de maximizar únicamente las ventas a corto plazo.

El proceso productivo también fue objeto de una revisión debido al desarrollo tecnológico, que ahora permitía aplicar técnicas flexibles de producción y fabricar productos personalizados, sin perder las ventajas de las economías de escala.80 Además de lo anterior, se entendió que, con las nuevas tecnologías, la prestación de servicios, individualizada por definición, podría tener características que ofrecieran una experiencia única a los usuarios de los servicios, los clientes o los consumidores, lo cual condujo a un planteamiento estratégico llamado "administración de la experiencia del cliente" (Customer Experience Management, CEM).81

Hacia finales de la década de 1990, surgió la corriente de pensadores que reconocieron en la teoría del pensamiento complejo una fuente importante para entender a las organizaciones y la forma en que se desarrollan las estrategias.



C Ventana de conceptos

Pensamiento complejo

El pensamiento complejo es una forma de pensar que integra el pensamiento lineal cartesiano y el pensamiento sistémico, y que permite lidiar con el caos, la complejidad, la diversidad y la imprevisibilidad del mundo, especialmente en la etapa actual de desarrollo de las organizaciones.82 El pensamiento complejo lidia con sistemas turbulentos, llamados sistemas complejos adaptativos, que se caracterizan por acciones y reacciones caóticas que se desordenan rápidamente cuando están implicados múltiples agentes que interactúan entre sí, lo cual provoca que surjan estructuras espontáneas.83 Las organizaciones, en vez de temer la complejidad, con sus muchos participantes, las interacciones sin fin, el vasto aprendizaje por ensayo y error, y las "infinitas" iniciativas de unas y otras para imitar el éxito ajeno, deberían aprovecharla. La teoría del caos sugiere que puede suceder casi todo y que la irregularidad es una propiedad fundamental de la organización donde las pequeñas perturbaciones eventuales pueden provocar grandes efectos y consecuencias. Por tanto, el estratega no puede confiar solo en las estructuras, los sistemas, las reglas y los procedimientos; en lugar de eso, debe estar preparado para una adaptación continua a las nuevas formas.84

El estado del arte en el pensamiento estratégico

Así, llegamos al siglo actual con dos visiones básicas sobre la estrategia y cómo elaborarla:⁸⁵

- 1. Visión estructuralista: Admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones. La estructura del mercado, que resulta de las condiciones de la oferta y la demanda, impone la conducta de los vendedores y los compradores, la cual, a su vez, determina el desempeño de las empresas del sector. Tal visión lleva a las organizaciones a dividir los sectores en atractivos y no atractivos y, una vez que los factores estructurales externos han determinado el nivel de utilidad total del sector, a decidir dónde entran y no entran, con el propósito de captar la riqueza, en vez de crearla.
- 2. Visión reconstructivista: Se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización, en cualquier momento, de forma intrínsecamente nueva, en razón de la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores de mercado. Según esta visión, la demanda adicional existe en estado latente, aún sin explorar. El punto

crucial del problema exige que la atención se desvíe del lado de la oferta al de la demanda, del enfoque en la competencia al enfoque en la innovación de valor, de modo que la demanda potencial se convierta en demanda real.

Según la visión reconstructivista, no existe un sector que sea atractivo o no atractivo en sí, pues las organizaciones pueden modificar el grado de atractivo sectorial por medio de un esfuerzo de reconstrucción consciente. Por tanto, la competencia con los moldes tradicionales se vuelve irrelevante. Al estimular la demanda de la economía, la estrategia de innovación de valor expande los mercados existentes y crea otros, redefine las fronteras y la estructura del sector, y crea un nuevo espacio de mercado.

Este es el enfoque que prevalece hoy, pero nada garantiza su permanencia, dada la dinámica del cambio y el desarrollo de las estrategias en las organizaciones. La evolución del pensamiento estratégico no debe parar ahí. Todavía ha de correr mucha agua por debajo de ese puente.

¡Piense fuera de la caja! —

Visión y acción estratégica⁸⁶

El estratega debe tener en mente la visión y la acción estratégicas. La visión estratégica involucra una amplia noción del espacio y del tiempo.

En relación con el espacio, la visión estratégica significa visualizar el todo. Podemos darle el nombre de abordaje sistémico u holístico, y es importante comprender la totalidad de la situación y no solamente partes de ella. Ver todo el bosque y no cada uno de sus árboles, aunque estos sean importantes para tener una noción del bosque; ver la ciudad y no cada una de sus calles; ver el agua y no descomponerla en sus elementos: hidrógeno y oxígeno. El todo es diferente a las partes que lo integran. Además, el estratega debe cultivar la visión periférica, es decir, la capacidad de visualizar dónde está inserto el todo. Esto significa ver el entorno para comprender el papel del sistema, y la manera como se comporta en su ambiente. Es fundamental mirar hacia afuera.

En lo referente al tiempo, el estratega debe ver más lejos y expandir su horizonte temporal. Eso significa mirar el largo plazo y no solo el corto o mediano plazo. Es preciso entender las consecuencias futuras de nuestras decisiones actuales. Saber que vivimos en un mundo en transformación constante y progresiva y que el mañana será distinto al hoy.

Todo eso representa la visión estratégica. En cuanto a la acción estratégica, el estratega debe enfocarse en las metas y objetivos que desea alcanzar y en los resultados que quiere ofrecer. El desempeño es importante, pero representa el camino para llega a alcanzar los objetivos y ofrecer resultados significativos.

La evolución del pensamiento estratégico no se detiene ahí, sino que se desdobla cada día que pasa. Mirar el futuro que va a llegar y proyectar acciones a largo plazo, de cara a un complejo contexto de millones de agentes actuando cada cual de manera competitiva, dinámica y mutable en un planeta de recursos y condiciones finitas será siempre un enorme desafío para el estratega. Complejidad, dinamismo, cambios e incertidumbre son los componentes principales del complicado juego en busca de resultados excepcionales con los recursos y las habilidades que se tienen a la mano; toda empresa es un sistema social, igualmente complejo de planear, organizar y dirigir hacia objetivos distantes en el tiempo y en escenarios que, ciertamente, estarán cambiando a cada instante, como un caleidoscopio. El riesgo se vuelve cada vez más grande; pero el espíritu emprendedor y el liderazgo, aunados a una inteligencia competitiva, capaces de visión y acción estratégica, constituyen los medios que podemos utilizar como armas y herramientas. ¿Es poco? No podemos ignorar el poder creador y emprendedor de la capacidad humana.

¡Piense fuera de la caja! —

Racionalidad limitada e informaciones incompletas

Es válido afirmar que, en general y a priori, los administradores no sabrán si una decisión en particular aumentará el valor de la empresa. Pueden hacer suposiciones sobre eso, pero en un mundo real extremadamente complejo, sus decisiones tendrán una racionalidad limitada, pues no contarán con toda la información necesaria sobre si una decisión tendrá o no algún efecto sobre el desarrollo futuro de la empresa.

Además, es común confundir el éxito a largo plazo con la ganancia a corto plazo. Los números del presente, eventualmente, pueden ser preparados para convencer a analistas e inversionistas que la empresa merece su confianza. Tales números, con base solo en informaciones limitadas o preparadas, pueden desalentar la innovación, la mejoría del servicio al cliente, la introducción de nuevos procesos y operaciones, y retrasar la introducción de nuevos productos, alegando que pueden no tener los efectos deseados a corto plazo. El resultado satisfactorio es preferible al resultado máximo por dos razones. La primera, porque desde la perspectiva del conocimiento, la satisfacción es un criterio más simple, lo que es una ventaja en un ambiente complejo. En segundo lugar, desde la perspectiva motivacional, la satisfacción parece ser una suposición más confiable, ya que las personas y las organizaciones buscan realizar una variedad de objetivos, y naturalmente no es posible alcanzarlos todo en un grado máximo y al mismo tiempo, a falta de algún tipo de recurso o por la formulación de alguna estrategia más apresurada.

En fin, el estratega debe asumir una postura abierta y flexible al abordar el mundo real y al elaborar el plan estratégico que dictará el futuro de su organización.

Conclusión

El cambio es una cuestión de supervivencia para las organizaciones. Estas deben ser proactivas. El proceso de planea-

ción estratégica las conducirá al desarrollo y a que formulen estrategias que aseguren su crecimiento y desarrollo.

La estrategia siempre significará elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente. Es un enfoque de la competencia tan viejo como la propia vida en nuestro planeta. Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones donde se manifiesta, se comprende mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia.

La elaboración de las estrategias es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras. Es algo que no se transfiere a otros y que incluso se puede explicar, pero que no siempre se puede enseñar con precisión y detalle dada su notable característica de abstracción, intangibilidad, aleatoriedad y ambigüedad, tanto en el espacio como en el tiempo.

Notas

- PRAHALAD, C.K. y RAMASWAMY, Venkat. The Future of Competition: Co-creating unique value with customers. Boston: Harvard Business School Press, 2003. Véase también:
 - * CHRISTENSEN, Clayton M. y RAYNOR. *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth.* Boston: Harvard Business School Press, 2003.
 - * ZOOK, Chris. Beyond the Core: Expand your Market without Abandoning your Roots. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- KUHN, T.S. "Scientific Paradigm". En: B. Barnes (ed.), Sociology of Science. Harmondsworth: Penguin Books, 1972, pp. 96-97.
- ANDREWS Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Irwin, 1987.
- http://egyptologist.org/discus/messages/8/18059. html?1189258130
- 5. GOULD, S.J. Ever since Darwin. Nueva York: Norton, 1977.
- ORLICK, Terry. Vencendo a competição. São Paulo: Círculo do Livro, 1989.
- 7. HENDERSON, BRUCE D. "As Origens da estratégia". En: Cynthia A. Montgomery y Michael porter (eds.). *Estratégia: a busca da ventagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, pp. 3-4.
- MATURANA, Humberto y VERDEN-ZOLLER, G. Amar e brincar: fundamentos esquecidos do humano. São Paulo: Palas Athena, 2004.
- 9. HENDERSON, Bruce D. "As Origens da Estratégia". Op. cit.
- TZU, SUN. A arte da guerra. Rio de Janeiro: Sapienza, 2005 (adaptación de Nikko Bushido).
- KRAUSE, Donald G. Sun Tzu: a arte da guerra para os executivos. São Paulo: Makron Books, 1997.
- El arte de la guerra (de dominio público) fue traducido del chino por Lionel Giles en 1910. Véase: http://www.gutenberg. org/etext/132. Lionel Giles (1875-1958) era el bibliotecario

٥

- del Departamento de Libros y Manuscritos Orientales del Museo Británico. Su traducción fue considerada una refutación de la efectuada anteriormente por el oficial británico E. F. Calthrop. Véase también: http://www.chinapage.com/sunzi-e. html#01
- SANTOS, José Alberto Loureiro Dos. Reflexões sobre estratégia: temas de segurança e defesa. Lisboa: Publicações Europa América, 2000.
- 14. HART, Basil Liddell y HARAT, Adrian Lidell. *The Sword and the Pen: Selections from the World's Military Writings*. Nueva York: Thomas and Crowell, Company, 1976.
- LEVY, Alberto R. Estratégia em ação. São Paulo: Atlas, 1986.
- HART, Basil Liddell. Strategy: the Indirect Approach. Londres: Faber, 1967.
- 17. BEAUFRE, André (1902-1975). Renombrado estratega militar, es considerado el padre de las teorías aplicadas a las estrategias de la guerrilla y el terrorismo.
- 18. BEAUFRE, André. *Introduction à la stratégie*. París: Hachette Littératures. Reproducido de la edición original de 1963.
- COQUELLE, P. Napoleon et l'Anglaterre, 1803-1813. Basado en documentos inéditos de archivos de asuntos exteriores de los archivos nacionales y de la Oficina del Exterior. París: Plon, 1904.
- FOCH, Ferdinand (1851-1929). Militar francés teórico de la estrategia y autor reconocido por poseer la mente más original del ejército francés de principios del siglo xx.
- MOTT, T. Bentley y FERDINAND, Marshal. *The Memoirs of Marshal Foch*. Nueva York, NY: Doubleday, Doran and Company, Incorporated, 1931.
- CLAUSEWITZ, Carl von. On War. Editado y traducido por Michael Howard y Peter Paret. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984.
- 23. TUCÍDIDES (Atenas, entre 460 a. C y 455 a. C. <<ENTRA NOMBRE EN GRIEGO>> Thoukydídes en la transliteración, fue un historiador de la Grecia antigua. Escribió la *Historia de la guerra del Peloponeso*, en ocho volúmenes, en la que narra la guerra entre Esparta y Atenas ocurrida en el siglo V a. C. Es el historiador más notable de la Antigüedad.
- McCRAW, Thomas K. (ed.). Creating Modern Capitalism: How Entrepreneur Companies and Countries Triumphed in Three Industrial Revolutions. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1998.
- 25. http://www.pvv.ntnu.no/~madsb/home/war/napoleon/index.php
- CHANDLER, David G. The Military Maxims of Napoleon. Traducción: LTG Sir George C. D'Aguilar, Londres: Greenhill Books, 1994.
- 27. FORREST, Nathan Bedford (1821-1877). Fue un polémico general del bando confederado durante la Guerra Civil de Estados Unidos y es recordado como líder militar, pero también como uno de los creadores del Ku Klux Klan.
- KOTLER, Philip. Administração de marketing -a Edição do Novo Milênio. 10ª ed. Revisión técnica de Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- 29. En el sitio del libro, véanse los relatos de las competencias clásicas del mundo de los negocios, entre otros, la guerra de las bebidas de cola, la carrera por el invento de la televisión y el surgimiento de los relojes digitales Timex, que predomina-

- ron en el mercado de los relojeros suizos. En fecha más reciente, la disputa por la patente del DVD y la televisión de alta definición, la entrada de los transgénicos y el efecto de Apple con el iPod y el iPhone.
- LODI, João Bosco. Administração por objetivos. São Paulo: Pioneira, 1988.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Barueri: Editora Manole, 2014.
- MOORE, James. "Predators and Prey: a New Ecology of Competition." Harvard Business Review, mayo/junio de 1993.
- 33. FULLER, Mark B. As lições de guerra. em: *Coletânea HSM Management. Estratégia e Planejamento: Autores e Conceitos Imprescindíveis.* São Paulo: Publifolha/HSM Management, 2002, p. 52.
- 34. "O futuro da TV", revista Exame, 7 de agosto de 2002, p. 44.
- 35. Los estructuralistas constituyen una corriente teórica de la Sociología Organizacional que se concentra en la estructura y no solo en las funciones organizacionales. Para ellos, todo ser vivo, y principalmente las organizaciones, están dotados de estructuras que garantizan su integridad y funcionamiento. Predomina la visión del todo y no simplemente de las partes implicadas. Esta corriente ha tenido una enorme influencia en la teoría administrativa.
- BOLMAN, L.G. y DEAL, T. Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.
- SILVA, Athayde Ribeiro da. Psicología del deporte y preparación del deportista. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1967.
- 38. No es extraño que actualmente muchos profesionales consideren que los entrenadores de distintas disciplinas deportivas son gurúes en aspectos estratégicos, como Parreira en el futbol, Bernadinho en el voleibol, Phil Jackson en el baloncesto o Almir Klink en el canotaje.
- **39**. HENDERSON, Bruce D. "As origens da estratégia". En: Cynthia A. Montgomery y Michael Porter (eds.). *Estratégia: a busca da ventagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998
- 40. FIANI, Ronaldo. *Teoria dos jogos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 4^a Ed., 2015.
- 41. POUNDSTONE, William. "Prisoner's dilemma", en John von Neuman, *Game Theory and the Puzzle of the Bomb*. Nueva York: Anchor Books, 1992.
- 42. Véase http://ecornell.com/catalog/sm/lsm502.jsp
- 43. GEUS, Arie. *Living Company: Growth, Learning and Longe*vity in Business. Londres: Nicholas Brealey, 1999.
- 44. La obra de Adam Smith, Una investigación sobre la esencia y las causas de la riqueza de las naciones, más conocida como La riqueza de las naciones, está dividida en cinco volúmenes y fue publicada en 1776. Se convirtió en un paradigma teórico del desarrollo científico de la economía en el siglo
- 45. CHANDLER, Jr. Alfred D. Renombrado historiador de Harvard Business School y ganador del premio Pulitzer, fue quien, entre sus muchas aportaciones, estableció la disciplina de la Historia de los Negocios como un importante campo independiente de estudio e investigación.
- SELZNICK, Philip. Leadership in Administration: a Sociological Interpretation. Nueva York: Harper & Row, 1957, pp. 49-50.

- GHEMAWAT, Pankaj. How Business Strategy Tamed the "Invisible Hand". HBS Working Knowledge Forum, julio de 2002.
- 48. DRUCKER, Peter F. The practice of management. Londres: Collins, 2006. Peter Drucker (1909-2005) fue uno de los más prolíficos teóricos de la estrategia, autor de decenas de libros sobre Administración durante cinco décadas.
- BAIN, Joe S. *Industrial Organization*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 1965.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane y HOSKINSSON, Robert E. Strategic management, competitiveness and globalization. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001
- 51. Official Register of Harvard University, marzo 29, 1917, pp. 42-43.
- 52. ANDREWS, Kenneth R. The Concept of Strategy. Op. cit.
- 53. ANTÓNIO. Nelson J. dos Santos. Estratégia organizacional: do posicionamento ao movimento. Lisboa: Sílabo, 2003.
- 54. ANDREWS, Kenneth R. The Concept of Corporate Strategy. Op. cit.
- 55. LEVITT, Theodore. "Marketing myopia". *Harvard Business Review*, julio/agosto de 1960.
- ANSOFF, Igor. Corporate Strategy. Nueva York: McGraw-Hill, 1965, pp. 106-109.
- 57. MARKOWITZ, Harry Max (1927). Fue un influyente economista de la Rady School of Management de la Universidad de California en San Diego, conocido por su trabajo pionero en la teoría moderna de la cartera.
- HENDERSON, Bruce D. Henderson on Corporate Strategy. Nueva York: Harper-Collins College Division, 1979.
- 59. El Boston Consulting Group (BCG), fundado por Bruce D. Henderson en 1963, es uno de los despachos de consultores más prestigiados del mundo.
- 60. Cuando James O. McKinsey fundó su despacho McKinsey en 1926 nunca imaginó que se convertiría en una de las principales consultorías del planeta, brindando sus servicios a tres de cada cinco de las empresas más grandes del mundo.
- 61. ABELL, Derek. "Strategic Window". *Journal of Marketing*, vol. 42, julio de 1978, pp. 21-28.
- 62. RIES, Al y TROUT, Jack. *Positioning: the Battle for Your Mind*. Clayton, South Vic. Warner Books, 1993.
- 63. PORTER, Michael E. escribió, en 1980, uno de los libros sobre estrategia organizacional que han tenido mayor influencia: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, editado por The Free Press de Nueva York.
- 64. BEIRA, Eduardo J.C. Estudo e dinamização de clusters. Working Papers Mecados e Negócios Tecnologías e Sistemas de Informação, Escuela de Ingeniería Minhoi, Universidad de Minho, marzo de 2002.
- SLYWOTZKY, A.; MOSER, Morrison D; MUNDTY, T.K. y QUELLA, J. *Profit Patterns*. Time Business/Random House, Nueva York, 1999.
- SLYWOTZKY, A.; MOSER, Morrison D; MUNDTY, T.K. y QUELLA, J. Profit Patterns. Op. cit.
- 67. HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane y HOSKISSON, Robert E. Strategic Management Competitiveness and Globalization. Op. cit.
- **68.** HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K. "Strategic Intent". *Harvard Business Review*, mayo/junio de 1989.

- 69. HAMEL, Gary y PRAHALAD, C.K. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- COLLINS, James C. y PORRAS, Jerry I. Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Nueva York: Harper-Collins Publishers, 1997.
- 71. GEUS, Arie. A empresa viva. Op. cit.
- 72. FOSTER, Richard y KAPLAN, Sarah. *Creative Destruction:* why Companies that are Built to Last Underperform the Market and How to Successfully Transform Them. Nueva York: Doubleday, 2001.
- 73. KAPAN, R.S. y NORTON, D.P. "Having Trouble with Your Strategy? Then Map It". *Harvard Business Review*, vol. 8, núm. 5, septiembre/octubre de 2000.
- CHRISTENSEN, C.M. y OVERDORF, M. "Meeting the Challenge of Disruptive Change". Harvard Business Review, marzo/abril de 2000.
- KAY, John. Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value. Nueva York: Oxford Paperbacks, 1995.
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. Reengineering the Corporation. Nueva York: Harper Business, 1993. En portugués, véase: Reengenharia, Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- 77. REICHHELD, Frederick F. y TEAL, Thomas. *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- 78. Es el efecto que se observa cuando se aumenta el índice de retención de clientes. Según Reichheld, un aumento de 5% en el índice de retención puede aumentar el plazo promedio de relación con los clientes un 75%, principalmente en sectores como los seguros, la banca y los talleres de servicios de vehículos automotores.
- 79. Los principales autores sobre el concepto del valor del cliente a largo plazo son:
 - * SEWELL, Carl y BROWN, P. Customers for Life. Nueva York: Doubleday Currency, 1990.
 - * REICHHELD, Frederick F. y TEAL, Thomas. *The Loyalty Effect: the Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Op. cit.*
 - * REICHHELD, Frederick F. y GRONROOS, C. "From Marketing mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*, vol. 32, núm. 2, pp. 4-32, 1994.
 - * REICHHELD, Frederick F. y SASSER Jr., W. Earl. "Zero Defects: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*, septiembre/octubre de 1990.
- PINE, J. y GILMORE, J. "The Four Faces of Mass Customization". *Harvard Business Review*, vol. 75. núm. 1, enero/febrero de 1997.
- **81**. PINE, J. y GILMORE, J. *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.
- **82.** MARIOTTI, Humberto. *Pensamento complexo*. São Paulo: Atlas, 2007.
- **83**. Los principales autores sobre el pensamiento complejo aplicado a las organizaciones son:
 - * AXELROD, R. y COHEN, M. Harnessing Complexity: Organizational Implications of a Scientific Frontier. Nueva York: The Free Press, 1999.
 - * HOLLAND, J. *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity*. Reading Mass.: Addison-Wesley, 1995.

۵

- * KELLY, S. Y ALLISON, M.A. *The Complexity Advantage*. Nueva York: McGraw-Hill, 1999.
- * DUDIK, E. Strategic Renaissance. Nueva York: Amacon, 2000
- **84.** CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração. Op. cit.*, pp. 564-565.
- **85**. KIM, W. Chan y MAUBORGNE, Renée. *A estratégia do oceano azul*. Rio de Janeiro: Campus, 2005, pp. 207-210.
- **86**. CHIAVENATO, Idalberto y MATOS, Francisco Gomes de. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Manole, 2009.



Proceso de la planeación estratégica

Aplicación de los fundamentos de la estrategia

U Lo que verá a continuación:

- · Necesidad de una planeación estratégica
- · Desarrollo de la planeación estratégica
- Escuelas de planeación estratégica
- Determinantes del éxito de la planeación estratégica
- · Modelo general del proceso estratégico

Objetivos de aprendizaje:

- Explicar la necesidad de la planeación estratégica para el éxito de la organización.
- · Presentar las etapas de la planeación estratégica.
- Explicar los diferentes enfoques de la planeación estratégica.
- Señalar los factores críticos para el éxito de la organización.
- Presentar un modelo general del proceso estratégico.

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Para Drucker "la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado". 1

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino que debe iniciarse con preguntas tan simples como estas:²

- ¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?
- 2. Si no se aplica cambio alguno, ¿cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?
- 3. Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos implicarían?

Apunte competitivo

Eficiencia × Eficacia × Efectividad

A través de la planeación se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad (cuadro 2.1).

Necesidad de una planeación estratégica

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. Y el conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos. La conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos.

Cuadro 2.1 Evolución del proceso de la planeación estratégica según Oliveira.3

Eficiencia es	Eficacia es	Efectividad es
		Poder sostenerse dentro del entorno.
Hacer las cosas con certeza.	Hacer las cosas pertinentes.	Poder sostenerse dentro dei entorno.
Resolver problemas.	Producir alternativas creativas.	Presentar resultados globales positivos a largo plazo.
Cuidar los recursos que se asignan.	Maximizar el aprovechamiento de los recursos.	Coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática.
Cumplir con las obligaciones.	Obtener resultados.	
Reducir costos.	Aumentar las utilidades.	

Apunte competitivo

Beneficios de la planeación estratégica

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planeación estratégica son:6

- 1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
- 2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- 3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- 4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- 5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- 6. La interdependencia con el entorno externo.

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operacional, como se muestra en el cuadro 2.2.⁷

- 1. Planeación estratégica: Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:
 - · Horizonte de tiempo: proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
 - Alcance: comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
 - Contenido: genérico, sintético y comprensivo.

- Definición: está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.
- 2. Planeación táctica: es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:
 - Horizonte de tiempo: proyección a mediano plazo, por lo general es anual.
 - Alcance: abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.
 - Contenido: es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica.
 - Definición: está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organiza-
- 3. Planeación operativa: es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:
 - · Horizonte de tiempo: proyección a corto plazo, es inmediata.
 - Alcance: abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específi-
 - Contenido: detallado, específico y analítico.
 - Definición: está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación estratégica

Cuadro 2.2 Los tres niveles de planeación en una organización.

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada Comprende la organización como un todo.	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico

es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos, como ilustra la figura 2.1.8

Oliveeira⁹ presenta un cuadro interesante relacionando ejemplos de distintos procesos de planeación por nivel jerárquico (estratégico, táctico, operacional) y por tipo (mercadotecnia, finanzas, producción, administración y recursos humanos).

El valor real de la planeación estratégica reside mucho más en la orientación futura del proceso mismo que en producir un bello plan estratégico detallado por escrito. Las pequeñas empresas suelen planear de manera informal, sin regularidad. Pueden hacerlo porque el formalismo exagerado para su planeación estratégica tiene escasas repercusiones en su rentabilidad. Sin embargo, en las grandes organizaciones, la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final, porque las decisiones estratégicas afectan a un gran número de personas y porque, según el caso, exige diferentes grados de formalidad.

Desarrollo de la planeación estratégica

Las primeras organizaciones industriales surgen con la Revolución Industrial, a partir del siglo xVIII, y con ellas aparece la competencia por las materias primas (commodities), 12 como el algodón, el hierro, el acero y los productos agrícolas. Dicha competencia establece las primeras aplicaciones de la estrategia como medio para controlar las fuerzas del mercado y para modelar el entorno de la competencia. Con el avance del capitalismo industrial aumenta la oferta de capital y de crédito y con la ampliación del transporte ferroviario y la construcción de carreteras se presenta la expansión de los mercados, lo que permite a las empresas actuar en una economía de escala, que se caracteriza por la producción en masa.

El periodo entre las dos grandes guerras colocó a grandes empresas de Estados Unidos y Europa, como General Motors y Dupont, en una situación de emergencia. Eran organizaciones diversificadas que necesitaban técnicas más sofisticadas de planeación para asignar sus recursos. Sin embargo, hasta los inicios de la segunda década del siglo xx, el proceso de la planeación estratégica no se caracterizó por su enfoque hacia el largo plazo.

En 1913, Henry Ford inició la línea de montaje en serie y, más adelante, Alfred Sloan Jr., ejecutivo que dirigió General Motors (GM) de 1923 a 1926 y fue uno de los precursores en la aplicación de estrategias de negocios, desarrolló su estrategia de diversificación, con un razonamiento estratégico que estaba fundado en superar las fortalezas y las debilidades de los competidores y en las ofertas segmentadas. Sloan descentralizó la GM en forma de unidades semiautónomas, llamadas Unidades estratégicas de negocios (*Strategic Business Units*, SBU), que tenían funciones de apoyo centraliza-

das.¹³ En aquella época, algunas de las universidades más tradicionales de Estados Unidos empezaron a impartir cursos de políticas de negocios.

Apunte competitivo

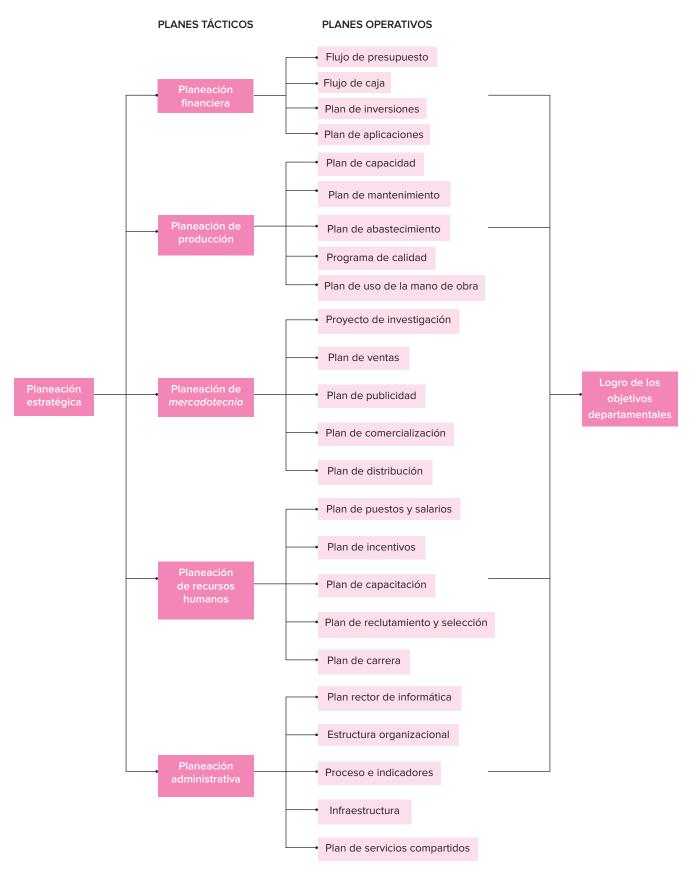
El rico legado de las escuelas de negocios

La historia de las escuelas de negocios es vasta y antigua. El Aula do Comércio de Lisboa, fundada en 1759, fue la primera institución especializada en la enseñanza del comercio y fue la base para la creación de otras escuelas similares en Europa. En 1819 se creó la Ecôle Superieure de Commerce de París (hoy ESCP-EAP), la escuela de negocios más antigua que existe, mientras que la Universidad de Pennsylvania fue la primera de esa envergadura en instituir una escuela de negocios cuando, en 1881, creó la Wharton School. En 1900, la Tuck School of Business de Dartmouth College ofreció la primera carrera completa en administración para obtener el título de licenciado en Ciencia Comercial.

Sin embargo, podemos decir que el marco decisivo de la administración moderna es la creación de la School of Business Administration, en la Universidad de Harvard, en 1908, y de su centro de investigación, The Bureau of Business Research, en 1911, en el que se efectuó la primera investigación en el campo de la administración. También en 1911 se introdujo el método del "problema", el antecesor del método del "caso", a las clases de negocios, para el cual se pedía a ejecutivos y empresarios que presentaran problemas reales a los estudiantes. En 1912 se instituyó la materia Teoría de los Negocios en la Universidad de Harvard. La Sloan Foundation, constituida por Alfred Sloan Jr., patrocinó la creación de la School of Industrial Management en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) a principios de la década de 1950, con el propósito expreso de formar al "administrador ideal". En 1964, cambió su nombre al de Alfred P. Sloan School of Management y actualmente está considerada como una de las escuelas de administración más importantes del mundo.

Entre 1920 y 1950 el enfoque de la planeación y la administración de empresas era financiero y estaba dirigido a los planes de producción, de gastos y de inversión. De hecho, en aquellos años el proceso de la planeación estratégica consistía en traducir las proyecciones de ventas a programas de producción, para lo cual se estimaban los costos, los ingresos y las utilidades asociados con el volumen de producción previsto.

En los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, cuando los países que habían participado en ella registraron un importante crecimiento económico, las empresas también crecieron; entonces, utilizar la proyección como única herramienta para la planeación no garantizaba la administración eficiente de los recursos. Así, se desarrollaron muchos mecanismos para controlar el presupuesto que buscaba tanto establecer los parámetros de las operaciones, como tomar en cuenta el plan de inversiones y la evaluación de los proyectos. En ese periodo, las técnicas de investigación operacional



• Figura 2.1 Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad.

comenzaron a formar parte cotidiana de las decisiones administrativas.

En las décadas de 1950 y 1960, la literatura sobre estrategias y planeación recibió importantes aportaciones pioneras, entre las cuales destacan las influyentes obras de Peter Drucker, Alfred D. Chandler Jr., Philip Selznick e Igor Ansoff. Peter Drucker publicó Concepts of the Corporation en 1946, en el que estudiaba los casos de General Motors durante la gestión de Sloan, de General Electric, de IBM y de Sears Roebuck, para concluir que las organizaciones más exitosas eran centralizadas y eficientes en la definición de objetivos. La aportación de Peter Drucker al desarrollo de la planeación estratégica fue fundamental, principalmente por dos conceptos. En 1954 presentó el concepto de "administración por objetivos" (Management by Objetives, MBO), el cual sostenía que una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y que toda la organización, de la cima a la base, debía participar en establecer los objetivos y observar sus avances. Otra de sus aportaciones fue la predicción, por primera vez, de la disminución de la jerarquización en las organizaciones en el futuro, porque predominaría el trabajo desempeñado por equipos multifuncionales, con un liderazgo ejercido por la persona que tuviera más conocimientos (knowledge worker). Así, introdujo el concepto del llamado "capital intelectual".

Alfred Chandler señaló que el crecimiento de la organización era resultado de la aplicación de sus recursos, de modo que permitía aprovechar con inteligencia las oportunidades del entorno, que nacen de las alteraciones de factores incontrolables, como los cambios demográficos, económicos o tecnológicos. Reconoció que la planeación estratégica debería contener estrategias coordinadas dentro de una perspectiva de largo plazo. Esta coordinación generaría la estructura, la dirección y el enfoque de la organización, lo cual explica su famoso mantra: "la estructura se ciñe a la estrategia" (*Structure Follows Strategy*), con lo cual quería decir que la organización primero debe formular sus estrategias y después desarrollar una estructura capaz de apoyarlas. En consecuencia, las organizaciones deberían tener una administración descentralizada.¹⁵

En 1957, Selznick¹⁶ introdujo el concepto de empatar los factores internos (fortalezas y debilidades) de la organización con los factores del entorno (oportunidades y amenazas), lo que años después llevó a los miembros del Grupo de Estudios de Administración General de la Harvard Business School,¹⁷ a crear la matriz swor. En 1965, H. Igor Ansoff,¹⁸ publicó un libro sobre estrategia organizacional considerado uno de los más importantes y en el que planteaba que el proceso de la planeación estratégica debía ser formal y detallado, además de que debía incluir listas de verificación (*checklists*) para asegurar que se alcanzaran los objetivos deseados y se fomentara la sinergia. Igor Ansoff, como los otros autores citados anteriormente, planteó varios conceptos nuevos que repercutieron en el proceso de la planeación estratégica, como el "análisis de la laguna" (*Gap Analysis*)¹⁹

que permite diagnosticar la situación actual en comparación con la que se pretende alcanzar en el futuro, lo cual genera un plan de acción que busca disminuir la diferencia (*Gap Reducing Actions*).

A partir de los conceptos de Chandler, Ansoff desarrolló una matriz del producto-mercado que, cuando se cruzan los productos y sus mercados, presenta las opciones estratégicas, o sea, la penetración de mercado cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado; el desarrollo de productos, o la estrategia de lanzar nuevos productos a los mercados en los que actúa; el desarrollo del mercado, o la estrategia de entrar en nuevos mercados con la línea de productos; y la diversificación, o la estrategia que aplica la organización cuando busca nuevos mercados con nuevos productos.

La década de 1970 se caracterizó por la adopción de la planeación de la cartera y por el veloz desarrollo de las técnicas y las herramientas de la previsión, las cuales permitieron la ampliación del plazo de la planeación. Así, las organizaciones podrían manejar el futuro con más exactitud y seguridad, con miras a adaptarse o hasta anticiparlo. Surgieron modelos como el del "ciclo de vida de los productos", que procuraba comprender los ciclos por los que pasaba un producto, desde su lanzamiento hasta que se retiraba del mercado. En el campo de las finanzas, se empezaron a aplicar metodologías de cálculo del flujo de caja descontado del valor presente, y en el campo de la estadística se avanzó en las técnicas de investigación de mercado, procurando entender mejor el comportamiento de compra.

En la década de 1970 se creó el Profit Impact of Market Strategy (PIMS) con la intención de entender la correlación entre estrategia y desempeño, a partir de la evidencia empírica de las estrategias que aseguran el éxito de las organizaciones de un determinado sector.²² El estudio reveló que algunas de las variables estratégicas que más influyen en la rentabilidad son la participación de mercado, la calidad de los productos y los servicios, y la intensidad de las inversiones.

Según Buzzell y Gale, esas conclusiones iniciales no dejan duda: cuanto mayor sea la participación de mercado, tanto mayor será la rentabilidad, porque una fracción grande del mercado ofrece volumen y economías de escala, además de que acelera la experiencia, lo cual asegura las ventajas con base en la curva de aprendizaje.²⁰

Paseo virtual

Conozca los métodos de investigación del pims: http://www.Pimsonline.Com/

Un fenómeno que caracterizó los años de 1980 fue el gran éxito de las empresas japonesas en todos los sectores, desde cero, pasando por relojes, barcos, produc-

tos electrónicos, cámaras y automóviles, hasta comenzar a hacer sombra a las empresas americanas y europeas en su propio territorio. Muchas teorías intentaron explicar tan fantástico ascenso, ya que en los años de 1960, los productos japoneses eran sinónimo de pésima calidad y falta de confiabilidad.

Según Schonberger²¹, las explicaciones apuntaban a factores principalmente internos de las organizaciones, como la dedicación, la lealtad y la alta estima de los trabajadores japoneses a pesar de los bajos salarios y de las estructuras de costos más bajos que en Occidente, posiblemente justificados por el proceso de modernización por el cual pasaban las empresas japonesas. Estas, incentivadas por las políticas gubernamentales, procuraban actuar en sectores de capital intensivo, con economías de escala volcadas hacia la exportación, administrando la productividad y asociando los esfuerzos con técnicas rigurosas de control de calidad introducidas en Japón por W. Edwards Deming²² después de la Segunda Guerra Mundial. Obviamente, había factores macro, como el yen devaluado que bajaba los intereses y los costos de capital, lo cual disminuía las expectativas de distribución de dividendos e incentivaba las exportaciones.



C Ventana de conceptos

El sistema just-in-time

El sistema just-in-time (JIT) fue desarrollado en Japón por Taiichi Ono y Eiji Toyoda, en la Toyota Motor Company. Surgió debido a la necesidad de disminuir considerablemente los gastos en virtud de las dificultades económicas en las que se encontraba el país a principios de los años de 1970. Al visitar Estados Unidos en la década de 1950, cuando el país era famoso por su modelo de producción en masa, Toyoda observó las características del sistema americano, sus instalaciones y sus procesos, para verificar si era posible implementarlo en la fábrica de Toyota, en Japón. Pero después de un análisis detallado, constató que era inviable copiar la estructura de la empresa americana (particularmente la que le sirvió de estudio, la fábrica de vehículos de la Ford), y sugirió la creación de un nuevo sistema, el sistema just-in-time (JIT), cuyo objetivo era combatir el desperdicio, evitando las actividades que no agregaran valor al producto final, y que consumían recursos de la empresa para conservarlas; por tanto, las existencias conservadas por las organizaciones son consideradas improductivas, pues gastan recursos como espacio interno, transporte de las cargas y paradas debido a la espera en los procesos. JIT significa producir bienes y servicios exactamente en el momento que son necesarios; no antes, para que no sean existencias inútiles, y no después, para que sus clientes no tengan que esperar.23

En 1981, Richard Pascale y Anthony Ahtos²⁴ declararon, con base en sus estudios, que lo que marcaba la diferencia era la superioridad de las técnicas de administración de las organizaciones japonesas. En su opinión, esa superioridad se debía a siete factores, con los cuales crearon el modelo 7S de McKinsey.²⁵ Los siete factores eran: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos. Llamaron factores "duros" a los tres primeros, precisamente a aquellos en los que las organizaciones occidentales eran superiores. Y "blandos" a los otros cuatro, o sea, a los que en aquel tiempo no eran bien comprendidos ni valorados por las organizaciones occidentales, a pesar de que constituían la cultura corporativa que, como se sabe hoy, tiene un efecto fundamental en el desempeño de la organización.³¹ (El Modelo 7S de McKinsey será estudiado en el capítulo 6.)

Según Ohmae,26 la cuestión radicaba en que en Occidente la planeación estratégica era extremadamente analítica y jerarquizada, cuando la formulación de la estrategia debería ser más intuitiva y flexible intelectualmente, como en el caso de la producción artística. El desafío era aceptar las características orientales de la abstracción, la ambigüedad y el proceso de decisión por ensayo y error. Mintzberg²⁷ también cuestionó el modelo occidental de la planeación estratégica, criticó su carácter deliberado e introdujo una noción de dinámica. Para él, la decisión estratégica es producto de un juego de poder en el seno de una alianza de diversas partes. Según Mintzberg, la estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba, y por tanto, se debería evaluar de acuerdo con sus intenciones.

En busca de referencias prácticas, Tom Peters y Robert Waterman, consultores de McKinsey & Co., con Pascale y Athos que, como se explicó antes, estudiaron el desempeño de las empresas japonesas, efectuaron una investigación para contestar la pregunta: "¿Qué hace que una organización sea excelente?" El estudio incluyó 62 empresas que consideraron habían tenido un desempeño excelente. Evaluaron cada una de ellas, aplicando seis criterios y, para considerarla excelente, debía haber estado colocada, en cuatro de los seis criterios, arriba de la media de una curva normal durante 20 años. Cuarenta y tres organizaciones se sometieron a la prueba. El siguiente paso fue estudiar detenidamente cada una de ellas. La conclusión, presentada en el libro clásico In Search of Excellence, 28 identificaba ocho factores que compartían las 43 empresas, (véase el esquema siguiente):

Actitud hacia la acción (proactividad)

La actitud para hacer e intentar ("haz, yerra, arregla y trata de hacerlo mejor la próxima vez"). No perder tiempo en infinidad de reuniones y comités.

Enfoque en el cliente	Estar cerca del cliente, conocerlo y aprender de él. Las empresas excelentes "aprenden de las personas a las que brindan sus servicios".
Espíritu emprendedor	Estimular la independencia, brindando autonomía y autoridad para tomar la iniciativa.
Productividad obtenida de las personas	Cuando se trata a las personas con respeto, estas responderán con productividad.
Administradores orientados a los valores	Los líderes difunden los valores organizacionales en toda la organización.
Se aprende a administrar, administrando	Solo haciendo las cosas se aprende algo nuevo que sirva para llevar a la empresa por el camino de la excelencia; las personas hacían lo que sabían hacer bien.
Sencillez	Mantener la simplicidad y un equipo tan reducido como sea posible; la complejidad propicia las pérdidas y la confusión.
Centralizada y al mismo tiempo descentralizada	Permitir la máxima autonomía individual, pero mantener el control centralizado.
Enfoque	Las empresas excelentes se apegan a sus competencias y no andan saltando por todos lados.
Movilidad	Las empresas excelentes pueden dejar atrás un formato compacto y expandirse rápidamente para ceñirse a las necesidades de los mercados y los clientes.



Puntos de referencia (benchmark)

Camp²⁹ llamó *benchmarking* a la búsqueda de las mejores prácticas (*best practices*); el concepto involucra determinar las áreas donde es necesario mejorar, ubicar la organización que fuera excepcional en dichas áreas, estudiarla y aplicar sus mejores prácticas a la propia organización.

En 1985, Peters y Austin³⁰ popularizaron el concepto de "gestionar o administrar desde las áreas" (Management by Walking Around), similar al estilo administrativo ideado por Dave Packard y Bill Hewlett fundadores de HP, el cual planteaba la proactividad en la administración de la información a efecto de acelerar y enriquecer el proceso de la planeación estratégica y la rápida solución de los problemas. HP siempre se ha caracterizado por el hecho de que sus administradores rara vez permanecen refrigerados dentro de sus despachos, sino que pasan la mayor parte de su tiempo visitando a los empleados, los clientes y los proveedores. El contacto directo con estas personas les permite formular estrategias mucho más consistentes con el "mundo real". Los japoneses también adoptaron un planteamiento, originado en Honda, llamado las 3G (Genga, Genbutsu y Genjitsu, que en una traducción coloquial equivaldrían a "lugar real", "cosa real" y "situación real").

Kaplan y Norton introdujeron un sistema global para toda la organización, el llamado "cuadro de mando integral"

Cuadro 2.3 Tres caminos estratégicos para los nuevos escenarios.

Alianzas y coaliciones estratégicas	La alianza estratégica se forma cuando dos o más organizaciones deciden cooperar en alguna actividad, como la investigación y el desarrollo de productos arriesgados y que tardan mucho en madurar, o en una operación compartida de producción, compras o administración de un sistema de tecnología de la información. ³²
Crecimiento por adquisición o absorción	Es un enfoque estratégico que se ha aplicado mucho en años recientes por su gran atractivo y que tiene gran impacto en la opinión pública porque los medios hablan extensamente de los procesos de adquisición. Coff advierte que, de hecho, cerca de 80% de las adquisiciones o absorciones no obtienen resultados estratégicos o financieros relevantes. ³³ Hitt, Hoskisson e Ireland señalan que existe una compensación (o canje) entre el crecimiento por adquisición y el compromiso con la innovación. ³⁴
Procesos de innovación tecnológica	La productividad, la utilidad y el crecimiento guardan una estrecha correlación con la habilidad para innovar. Sin embargo, la creciente aceleración del desarrollo tecnológico aumenta los costos de la innovación y lo vuelve prohibitivo para las pequeñas empresas, lo cual deja en manos de las grandes empresas la responsabilidad de incentivar las iniciativas emprendedoras de las organizaciones y el financiamiento de los proyectos de innovación.

(*Balanced Scorecard*, BSC) que desarrollaron a principios de la década de 1990.³¹ El BSC promueve el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de mercadotecnia, de producción y de innovación. La lógica subyacente del BSC es que los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los motores que impulsan la rentabilidad a largo plazo. El BSC permite crear mapas estratégicos para visualizar los diversos indicadores en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos impulsores. Como respuestas a los nuevos escenarios que se anunciaban al inicio del nuevo milenio, resurgieron tres caminos estratégico: las alianzas y coaliciones, adquisiciones y asociaciones, y la innovación tecnológica (véase el cuadro 2.3).

Al aproximarse la mitad de la segunda década del nuevo milenio, el avance vertiginoso de la tecnología de la información alteró completamente el modo de planear la estrategia de las organizaciones. Internet ha reducido drásticamente los costos de la comunicación y el acceso a los mercados, lo cual les ha permitido satisfacer la demanda de productos poco demandados, pero que conjuntamente representan una fracción considerable de una curva de distribución de ventas, y crean el efecto de larga estela o larga cola (*The Long Tail*).³⁵

Por último, en un ejercicio de prospección de los avances futuros del proceso de la planeación estratégica se percibe que, en un mundo globalizado que se caracteriza por los fuertes cambios y la competencia feroz, esta resulta indispensable para el éxito de la organización. A partir de ahora, la diferencia radicará en que la planeación estratégica ya no será anual o quinquenal, sino un ejercicio continuo y permanente, incluso cotidiano; tampoco será rígida, sino flexible y adaptable; y además, dejará de ser monopolio de la alta dirección y tratará de conseguir el compromiso y la dedicación de todos los miembros de la organización, con énfasis en la ejecución y resultados del plan estratégico.

Escuelas de planeación estratégica

El proceso de Planeación estratégica ha ido cambiando con el tiempo a lo largo de un *continuo* que va de un carácter preceptivo y normativo fuerte y rígido, en un extremo, hasta un carácter descriptivo y explicativo maleable en el otro. En un extremo está la prescripción, o un recetario de cómo se debe formular la estrategia, y en el otro está la descripción, o la explicación de la forma en que las organizaciones formulan la estrategia, como un ejemplo que debe ser aprendido o seguido.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel señalan diez dimensiones diferentes o, de acuerdo con la opinión de estos autores, escuelas de planeación estratégica, de las cuales tres son de carácter preceptivo y normativo y siete de carácter descriptivo y explicativo³⁷ (véase el cuadro 2.4).

Escuelas de carácter preceptivo o normativo

Involucran tres perspectivas: escuela de la planeación, escuela del diseño y escuela del posicionamiento.

La estrategia se define como una planeación enfocada en el largo plazo de la organización, a través de características prescriptivas y normativas con un elevado grado de formalización.

1. Escuela de la planeación: Aborda la estrategia como un proceso formal. La formulación de la estrategia opera como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros. La escuela de la planeación fue una importante aportación de la teoría neoclásica de la administración³⁸ y se desarrolló en paralelo con la escuela del diseño. Llegó a su apogeo en la década de 1970. Su fuerte influencia ha perdurado hasta nuestros días, principalmente en los aspectos del desglose de los objetivos estratégicos en objetivos tácticos y operacionales y en una cascada o jerarquía de objetivos.³⁹

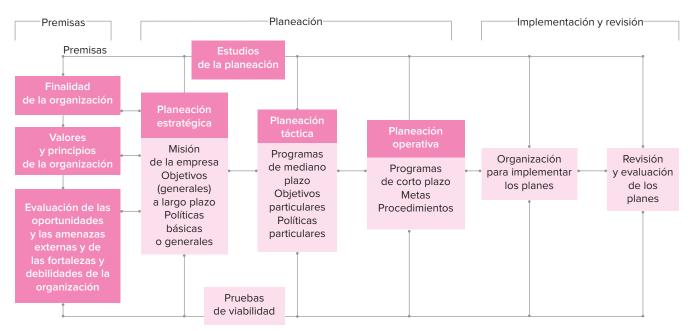
Para los autores neoclásicos, la planeación tiene un resultado inmediato: el plan. Este es producto de la planeación; describe un curso de acción predeterminado en un periodo específico para alcanzar un objetivo deseado y responde a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.⁵³

Steiner ofrece un modelo integrado de la planeación estratégica según el enfoque de esa escuela, como muestra la figura 2.2.

- 2. Escuela del diseño: Estudia la estrategia como un proceso de adecuación; es decir, parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización (sus fortalezas y debilidades) y los aspectos del entorno externo (como amenazas y oportunidades).
- 3. Escuela del posicionamiento: Concibe la estrategia como un proceso analítico. Según esta escuela, la planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente. Las posiciones genéricas de la organización se deben identificar por medio del análisis de la situación de la competencia sectorial. Esta escuela predominó en la década de 1980, a partir de los trabajos de Michael Porter, y se inspira en las ideas de la estrategia militar de Sun Tzu. 41

Escuelas de carácter descriptivo y explicativo

Además de las escuelas de carácter preceptivo y normativo existen las escuelas de carácter descriptivo y explicativo, las



• Figura 2.2 Modelo de la planeación estratégica de Steiner. 43

cuales exploran la imaginación y la creatividad. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel clasifican las siguientes siete escuelas:⁴²

1. Escuela de las iniciativas emprendedoras: Considera la estrategia como un proceso visionario. Este planteamiento enfoca el proceso estratégico a partir del ejecutivo más alto de la organización, quien es el principal responsable de idear la visión y de impulsar el negocio. En lugar de los criterios de adecuación propuestos por la escuela del diseño, la escuela de la iniciativa emprendedora se concentra en aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y la sabiduría del líder visionario y su liderazgo estratégico, con la intención de crear las condiciones necesarias para implementar y ejecutar sus ideas.⁴⁴

Lo paradójico es que el emprendedor rara vez define su estrategia con precisión antes de actuar. Apuesta a una idea y va conciliando su plan con las circunstancias que se presentan. Es como equilibrar lo deliberado y lo emergente. Wal-Mart fue construida así, con la decisión (táctica) inicial de construir enormes tiendas en lugares poco populosos, con la intención de no estimular a los competidores. Las circunstancias fueron favorables y la empresa empezó a planear estratégicamente, basándose en el análisis del entorno, la competencia, los deseos de los clientes y las tecnologías para reducir costos, hasta ser la empresa más grande del mundo.

 Escuela cognitiva: Aborda la estrategia como un proceso mental. Se considera que la planeación estratégica es un proceso mental en función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno.⁴⁵ 3. Escuela del aprendizaje: Aborda la estrategia como un proceso emergente. La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo. Su punto focal es la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia. 46

Para Weick⁴⁷ el comportamiento de aprendizaje funciona así:

- a. Primero, actuar haciendo algo.
- Después, descubrir y seleccionar lo que realmente funciona, o sea, comprender en retrospectiva el resultado de esas acciones.
- Por último, retener tan solo los comportamientos que parecen deseables, adecuados o que producen resultados.
- 4. Escuela del poder: Aborda la estrategia como un proceso de negociación. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso de índole político, en la que el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y el acuerdo (perspectiva micro e intraorganizacional). La organización, desde una perspectiva macro, se entiende como una entidad que usa su poder sobre otras para desarrollar asociaciones, empresas de coinversión o conjuntas (joint ventures) u otras interrelaciones a efecto de negociar estrategias colectivas para su provecho o para ampliar su dominio.⁴⁸
- 5. Escuela de la cultura: Aborda la estrategia como un proceso colectivo y social. Según esta escuela, la planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema. La formulación y la

reformulación de la estrategia casi siempre constituyen una especie de revolución cultural. Se trata de una escuela que considera que la cultura inhibe los cambios estratégicos más significativos.⁴⁹

Apunte competitivo

La cultura

La cultura es el significado común creado por un grupo de personas con el transcurso del tiempo. Se deriva de actividades puramente sociales y de la intensa interacción entre ellas. Dentro de todos los recursos tangibles (máquinas, terrenos, instalaciones) e intangibles (conocimiento, valores y competencias), la cultura emerge como un recurso fundamental. Para Barney,⁵⁰ la cultura es la barrera más eficaz y duradera contra la imitación, pues, por una parte, fomenta la producción de resultados únicos y, por otra, es difícil que la entiendan otros, y eso provoca que sea incluso más difícil de reproducir o imitar.

6. Escuela del entorno: Aborda la estrategia como un proceso que reacciona a las circunstancias externas. Esta escuela subraya que la estrategia es un medio que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad en la medida de lo posible y en función de las demandas del medioambiente. La escuela del entorno surgió con la **teoría de la contingencia**, que habla de las respuestas que se esperan de las organizaciones en determinadas condiciones ambientales.⁵¹ Esta teoría propone que el entorno sea considerado más como un actor y no como un simple factor. Por tanto, la organización se entiende como el elemento pasivo que reacciona a un entorno que establece las condiciones y las reglas del juego. La organización está condicionada al entorno

- externo, y la formulación de la estrategia funciona como un proceso reactivo frente a las fuerzas del entorno.
- 7. Escuela de la configuración: Aborda la estrategia como un proceso de transformación. La planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización, de acuerdo con cada tipo de situación del entorno, con el propósito de integrar y articular sus diferentes partes. A medida que se registran cambios en la situación del entorno, se presenta una transformación organizacional dramática porque la empresa se configura de nuevo de acuerdo con la nueva situación del entorno.⁵²

La escuela de la configuración parte del supuesto de que cada organización tiene un momento y un lugar, y que de manera continua pasa por estados en los que se configura o goza de estabilidad, a los cuales siguen estados de ruptura o transformación, y de nuevo estados de reconfiguración:53

- a. Configuración o estabilidad. Es el estado de la organización que adquiere una configuración estable, en la cual se ordenan diferentes dimensiones que se agrupan de acuerdo con determinadas condiciones, a efecto de definir modelos o tipos ideales de comportamiento organizacional.
- b. Ruptura o transformación: Es el estado que describe el proceso estratégico para pasar de un estado a otro. Significa la ruptura con el presente o con el pasado. Cuando la organización es sometida a presiones internas o externas, rompe sus patrones presentes y se dirige hacia el cambio y la renovación, estableciendo un parámetro diferente para su actuación. Una vez lograda la reconfiguración, la organización vuelve a tener una configuración estable.

El cuadro 2.4 presenta un resumen que abarca todas las escuelas de pensamiento estratégico descritas por Mintzberg y Lampel.

Cuadro 2.4	Características de	las escuelas de pensamier	ito, según Mintzberg v Lampel. ⁵⁴

	Proceso	Mensaje Pretendido	Mensaje Transmitido	Aportación
Preceptivas y normativas Diseño Planeación Posicionamiento	Concepción Formal Analítico	Adaptar Formalizar Analizar	Pensar Programar Calcular	Mirar al futuro Mirar al futuro Mirar al pasado
Descriptivas y explicativas Iniciativas emprendedoras Cognitiva Aprendizaje Poder Cultura Entorno Configuración	Visionario Mental Emergente Negociación Social Reactivo Transformación	Vislumbrar Crear Aprender Promover Combinar Reaccionar Integrar	Centralizar Preocupar Jugar Atesorar Perpetuar Capitular Acumular	



Determinantes del éxito de la planeación estratégica

Si analizamos la concordancia de las diversas escuelas de planeación estratégica, podremos identificar los determinantes del éxito del proceso:⁵⁵

- El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la visión: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de guía sobre lo que debe hacer toda la organización.
- 2. El director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias. Este debe actuar como un verdadero emprendedor interno, que trabaja con aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y algunos criterios personales (escuela de las iniciativas emprendedoras).
- 3. Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico. La formulación de la estrategia opera como un proceso reactivo o proactivo frente a las fuerzas del entorno; es decir, la organización debe responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas (escuela del entorno) para poder sobrevivir.
- 4. Los administradores de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica. Eso indica la necesidad de un diagnóstico externo para comprobar las oportunidades (que se deben explorar) y las amenazas (que se deben neutralizar) del entorno. En suma, lo que existe alrededor de la organización (escuela cognitiva).
- 5. El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo; debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno (escuela de la configuración).
- 6. Una vez hecho el doble diagnóstico, externo e interno, se pasa a los preceptos; es decir, la organización plantea la manera de adecuar su estructura, cultura, productos y servicios, procesos internos, etcétera, para que converjan, apoyen, y sostengan la estrategia que marcará los caminos que seguirá a largo plazo (escuela del poder).
- 7. La planeación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo, que va incrementando: primero, se actúa (se hace algo); después, se descubre y selecciona lo que funciona (se comprenden las acciones); y finalmente, solo se conservan los comportamientos que parecen deseables o exitosos. Las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional, que incentiven el trabajo en

- equipo y permitan a las personas conquistar autonomía y autorrealización (escuela del aprendizaje).
- 8. La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad, y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que, de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan (escuela de la cultura).

Apunte competitivo

Involucramiento de los administradores en el proceso de planeación estratégica

En la práctica, no siempre la cúpula de la organización participa en forma activa y directa en la administración estratégica de la organización. El cuadro 2.5 muestra que el grado de involucramiento de la alta dirección ocurre en un *continuum* que va de una actitud pasiva y reactiva a una posición activa y catalizadora.

Modelo general del proceso estratégico

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos), con base en algunas premisas. La planeación estratégica debe:

- Ser sistemática: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
- 2. Enfocarse al futuro: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
- 3. Crear valor: La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
- Ser participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al

- futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
- 5. Tener continuidad: La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deban hacerse continuamente.
- 6. *Ser implementada*: La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus acciones.
- 7. Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias, a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito.

Información privilegiada

Taxonomía aplicada a la planeación estratégica

Una de las dificultades para el estudio y la aplicación del concepto de estrategia es que no existe una taxonomía concreta de sus términos. El significado que se adjudica a palabras como objetivos, metas, políticas o programas no siempre es el mismo. Quinn propone una taxonomía de los términos relativos a la estrategia, la cual adoptaremos a lo largo de este texto:

 Estrategia: Es el patrón o plan que integra las principales políticas, objetivos, metas y acciones de la organización. Una buena estrategia asegura la mejor asignación de los recursos para anticiparse a los movimientos, planeados o no, de los oponentes o a las circunstancias del entorno.

- 2. Objetivos o metas (goals): Son los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo. En toda organización existen diferentes objetivos ordenados de acuerdo con una compleja jerarquía de importancia, nivel y urgencia. Los objetivos que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman objetivos estratégicos.
- 3. Valores: Prioridades de la organización para definir los comportamientos de sus miembros. Son comportamientos valorados y privilegiados por la organización. Son aquellos aspectos del comportamiento importantes para la organización. Reflejan lo que esta pretende privilegiar en sus actividades y en el comportamiento de las personas.
- 4. Políticas: Son las directrices (guidelines) que marcan los límites dentro de los cuales deben ocurrir las acciones. Las políticas son decisiones contingentes que reducen los conflictos cuando se definen los objetivos. Las políticas, al igual que los objetivos, se diferencian dentro del espectro de una amplia jerarquía. Las que repercuten en la dirección o la viabilidad de la organización o en sus unidades se llaman políticas estratégicas.
- 5. Programas: Constituyen una secuencia, paso por paso, de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Un programa describe cómo se alcanzarán los objetivos y se asignarán los recursos previstos en función del tiempo; además ofrece una señal de los avances logrados, que debe ser monitoreada y medida.
- 6. Tácticas: Las estrategias se descomponen en tácticas para el mediano plazo, lo cual permite efectuar realineaciones para poder alcanzar de inmediato algunos objetivos limitados. Los planes tácticos corresponden a cada departamento o unidad de la organización y se enfocan al mediano plazo, es decir, al ejercicio anual.
- Planes operacionales: Los planes tácticos se descomponen en planes operacionales, cuya característica es que se enfocan en una tarea o actividad y en el corto plazo.

Cuadro 2.5 El continuum de la participación de la cúpula en la planeación estratégica.⁵⁶

Bajo (pasivo)	Grado de involucramiento en la administración estratégica			Alto (activo)	
Fantasma	Sello de goma	Revisión mínima	Participación nominal	Participación activa	Catalizador
La dirección nunca sabe exactamente qué hacer ni demuestra algún grado de involucramiento o de compromiso estratégico.	La dirección permite que algunos ejecutivos tomen sus decisiones. La dirección vota con respecto a las recomendaciones de los ejecutivos en cuanto a decisiones o acciones de la organización.	La dirección revisa o examina formalmente los asuntos seleccionados que los ejecutivos presentan a su atención.	La dirección está involucrada en cierto grado en el desempeño o la revisión de las decisiones fundamentales, indicadores o programas de administración.	Aprueba cuestiones y toma las decisiones finales sobre la misión, visión, objetivos, estrategia y políticas de la organización. Realiza auditorías fiscales y administrativas.	Asume el papel de líder en la definición y modificación de la misión, visión, objetivos, estrategia y políticas de la organización. Demuestra un fuerte y activo compromiso estratégico.

Se han propuesto diversas metodologías para desarrollar el proceso de la planeación estratégica, las cuales engloban tanto la etapa de la formulación como la de la implementación; por ejemplo, el modelo de Glueck que presenta la figura 2.3.

La figura 2.4 presenta el modelo básico de planeación de Mintzberg, en el que el eje vertical central representa el proceso de formulación de las estrategias, el cual comprende las etapas de creación, evaluación, elección e implementación. Cuatro flujos de información y conocimiento alimentan este eje. Los dos flujos superiores representan el diagnóstico estratégico, con el análisis externo a la izquierda y el interno a la derecha; y los dos flujos inferiores son la base de las consideraciones en cuanto a los valores de la organización.

El modelo del proceso de la planeación estratégica que hemos adoptado en este libro ha recibido una serie de influencias que iremos presentando a lo largo del texto, entre ellas los modelos de Steiner, presentado anteriormente, el modelo de Mintzberg y el modelo de Wheelen y Hunger. Nuestro modelo trata de describir las diferentes perspectivas y escuelas de la planeación estratégica, abarcando todas sus etapas.

La planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos:

- 1. Misión organizacional
- 2. Visión organizacional
- 3. Diagnóstico estratégico externo
- 4. Diagnóstico estratégico interno
- 5. Determinantes del éxito
- 6. Definición de objetivos
- 7. Formulación de estrategias
- 8. Formalización del plan estratégico

Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica)

Veamos cada uno de los elementos de la planeación estratégica:

- 1. Misión organizacional: Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del "negocio" y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad. Es, claramente, una definición que antecede al diagnóstico estratégico.
- 2. Visión organizacional: Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente. La visión de los negocios crea un "estado positivo de tensión" entre el mundo como es y el que nos gustaría que fuese (sueño). También puede ser una fuente de inspiración, un "llamado", que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización.
- 3. Diagnóstico estratégico externo: Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general. También estudia las dimensiones sectoriales y competitivas del ambiente externo que influyen en las organizaciones.

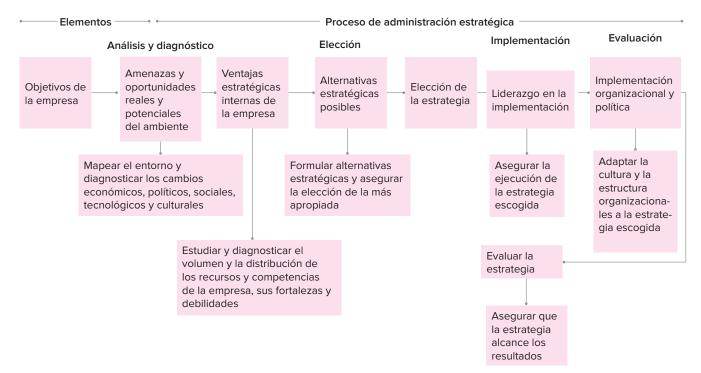
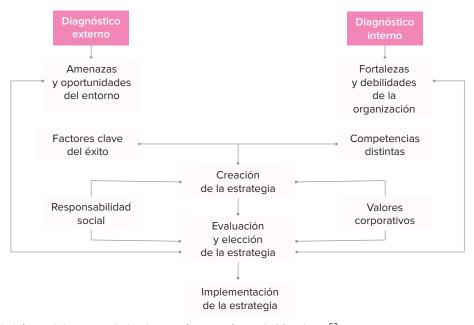


Figura 2.3 Modelo del proceso de la administración estratégica de Glueck.⁸⁷

- 4. Diagnóstico estratégico interno: Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa. La alineación del diagnóstico externo y el interno constituye los llamados mapas del entorno y genera las premisas que facilitan la construcción de escenarios.
- 5. Determinantes del éxito: La inclusión de la evaluación de las determinantes del éxito en el proceso de la planeación estratégica fue propuesta por Ansoff⁵⁸ en 1980. Este recurso metodológico representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia. Estas buscan evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, las cuales emergen de los elementos del análisis que se ha realizado, aplicando el modelo swor. Las determinantes del éxito también son llamadas factores críticos del éxito y son la base de las políticas de los negocios.
- 6. Definición de los objetivos: Algunos autores incluyen los objetivos en el proceso de formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Harvard; y otros trabajan la definición de los objetivos como parte separada de la formulación de las estrategias, como los seguidores del modelo de Ansoff. Sea como fuere, la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia.
- Formulación de estrategias: Este libro está regido por dos concepciones de la formulación de estrategias. Se-

- gún una concepción, la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, 60 el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales. Por otra parte, Freeman 1 considera que la formulación de las estrategias traduce la forma de relacionarse de la organización y de construir "puentes" entre ella y sus grupos de influencia (*stakeholders*), 62 y él dice que las estrategias formuladas solo tendrán éxito si satisfacen las necesidades de esos grupos.
- Formalización del plan estratégico: El plan estratégico es un plan de acción. Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias para esa acción, sino que se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos. Lo anterior exige que se abarquen todas las áreas de toma de decisiones de la organización, una racionalidad formal en el proceso de la toma de decisiones y un firme control sobre el trabajo, todo eso traducido por el gobierno corporativo, el cual ofrecerá la transparencia que se necesita en las relaciones con los diferentes grupos de interés. Es preciso considerar el efecto de las decisiones en el contexto mayor y sus implicaciones en cuanto a la responsabilidad social de la organización.
- Auditoría del desempeño y resultados (revaluación estratégica): Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito



• Figura 2.4 Modelo básico del sistema de la planeación estratégica de Mintzberg. 63

y enmendar las que han fracasado. La revaluación de las estrategias es resultado de un proceso de mediación de los diversos grupos de interés y del análisis de indicadores del desempeño de cada estrategia implementada.

La figura 2.5 presenta el modelo general del proceso estratégico que hemos adoptado en este libro, el cual incluye las seis partes que estructuran su contenido e indica la secuencia de los capítulos, de modo que permite seguir la lógica de su construcción.

La actitud estratégica

Según Mintzberg,⁶⁴ las estrategias implementadas son las ramificaciones que nacen del encuentro de las estrategias formuladas, como las que surgen a lo largo del tiempo, y el desarrollo del proceso de implementación. La actitud estratégica es el compromiso que asegura la consecución, en la medida de lo posible, de los resultados planteados de forma explícita durante el transcurso de la planeación estratégica y que el plan estratégico presenta de manera formal. La actitud estratégica se observa a todo lo largo de la implementación del plan estratégico. De acuerdo con Mintzberg,⁶⁵ es posible que algunas estrategias, intencionales y planeadas, no se realicen por algún motivo. La parte que sí se realiza es la estra-

tegia deliberada. Una parte considerable de la estrategia que se lleva a cabo es resultado de hechos que no han sido planeados inicialmente y se llama estrategia emergente. La estrategia que se realiza es una combinación variable de estrategias deliberadas y emergentes.

Conclusión

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño.

Sin embargo, no basta con solo formular las estrategias de esa acción sistémica e integrada, también es necesario saber implementarlas y ejecutarlas por medio de programas y proyectos específicos. Esto requiere un gran esfuerzo de todas las personas involucradas y que se utilicen modelos analíticos para la asignación, la evaluación y el control de los recursos. En suma, el plan estratégico por sí solo no representa nada. El elemento normativo y aglutinante que resulta de la combinación del proceso de planeación y un razo-

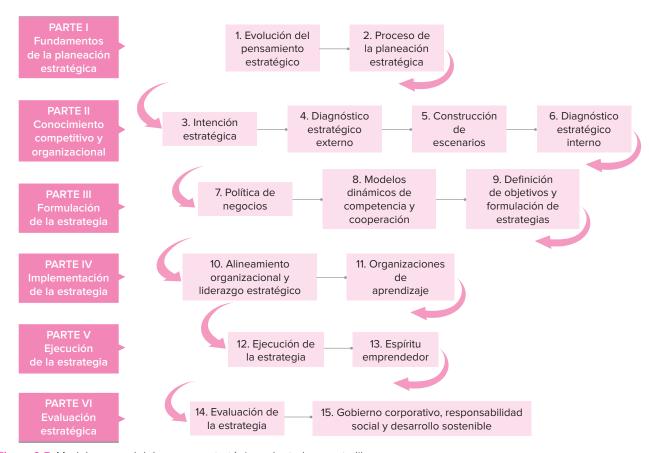


Figura 2.5 Modelo general del proceso estratégico adoptado en este libro.

namiento estratégico, que debe ser apoyado por una actitud estratégica, será el patrón que asegure que la organización y todos sus colaboradores estén dispuestos a involucrarse totalmente en esa empresa, independientemente de las dificultades. Lo importante es llegar allá de la mejor manera posible y ofrecer resultados a todos los *stakeholders* directa o indirectamente relacionados con el negocio de la organización.

Notas

- DRUCKER, Peter F. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1984, pp. 133-136.
- WHEELEN, Thomas y HUNGER, J. David. Strategic Management and Business Policy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002, p. 4.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2001, p. 46.
- 4. MILLER, C.V. y CARDINAL, L.B. "Strategic Planning and New Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research". Academy of Management Journal, diciembre de 1994, pp. 1649-1665; PEKAR, Jr. y ABRAHAM, S. "Is Strategic Management Living up to Its Promise". Long Range Planning, octubre de 1995, pp. 32-44; ANDERSEN, T. J. "Strategic Planning, Autonomous Action and Corporate Performance", Long Range Planning, abril de 2000, pp. 184-200.
- ZAJAC, E.J., KRATZ, M.S. Y BRESSER, R.F. "Modeling the Dynamics of Strategic Fit: a Normative Approach to Strategic Change". Strategic Management Journal, abril de 2000, pp. 429-453.
- WILSON, I. "Strategic Planning isn't Dead It Changed". Long Range Planning, agosto de 1994, p. 20.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. Introdução à Teoria Geral da Administração, Rio de Janeiro: Barueri: Editora Manole, 2014, p. 171.
- Adaptado de OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2001, p. 46.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Editora Atlas, 2001.
- 10. Dwight David Eisenhower decía: "Los planes no son nada; la planeación es todo". Eisenhower fue el XXXIV presidente de Estados Unidos, de 1953 a 1961; durante la Segunda Guerra Mundial fue el comandante supremo de las fuerzas aliadas.
- LYLES, M. A., BAIRD, L.S., ORRIS, J.B. Y KURATKO, D.F. "Formalized Planning in Small Business Increasing Strategic Choices". *Journal of Small Business Management*, abril de 1993, pp. 38-50.
- El término commodities se refiere a productos genéricos que no presentan diferencias entre sí y están regulados por la oferta y la demanda.
- SLOAN, Alfred P. Jr. My Years with General Motors. Nueva York: Doubleday, 1a. edición, 1964.
- DRUCKER, PETER. The Practice of Management. Nueva York: Harper and Row, 1954.

- CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. Nueva York: Doubleday, 1962.
- SELZNICK, Philip. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. Evanston II: Row, Peterson, 1957.
- 17. LEARNED, Edmund P., CHRISTIANSEN, Roland C., Andrews, Kenneth R. y GUTH, William D. Business Policy: Text and Cases. Homewood, IL: Irwin, 1965. Andrews es llamado con frecuencia el líder tras la idea de la matriz swot. Su libro clásico publicado en 1971, The Concept of Corporate Strategy, presentaba la estrategia como condición para que una organización pueda hacer, en un contexto, aquello que debería hacer.
- ANSOFF, Igor. Corporate Strategy. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.
- 19. No hay una traducción establecida de la metodología del *Gap Analysis*. "Análisis de la laguna" parece ser la más adecuada, teniendo en mente el resultado esperado de su aplicación.
- BUZZEL, R. y GALE, B. The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. Nueva York: Free Press, 1987.
- 21. SCHONBERGER, R. *Japanese Manufacturing Techniques*. Nueva York: Free Press, 1982.
- 22. DEMING, W. Edwards. *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, Mass.: MIT Center for Advanced Engineering, 1982.
 - * JURAN, Joseph M. *Juran on Quality*. Nueva York: Free Press, 1992.
 - * KEARNEY, A.T. Total Quality Management: A Business Process Perspective, Kearney Pree Inc., 1992.
 - * CROSBY, Philip. *Quality is Free*. Nueva York: McGraw-Hill, 1979
 - * FEIGNBAUM, Armand. *Total Quality Control*, Maidenhead: McGraw-Hill, 1990.
 - Muchos conceptos y técnicas sobre control de calidad fueron desarrollados y propuestos por los autores, como TQM (*Total Quality Management*), Mejoría continua, *Kaisen*, Producción delgada *Lean Manufacturing, Six Sigma* y *ROQ* (*Return on Quality* Retorno sobre la calidad).
- 23. SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart y JOHNSTON, Robert. Administração da produção. 2a. edición. São Paulo: Atlas, 2008. 747 p.
- PASCALE, R. y ATHOS, A. The Art of Japanese Management. Londres: Penguin, 1981.
- 25. El modelo de las 7s de McKinsey nació en 1978 del cruce de sus conclusiones de dos investigaciones efectuadas por cuatro investigadores de McKynsey que estudiaron las razones del éxito de las empresas. Mientras que Pascale y Athos estudiaron las empresas japonesas, Tom Peters y Robert Waterman estudiaron, al mismo tiempo, las empresas estadounidenses, en un proyecto de investigación llamado "In Search of Excellence".
- **26**. OHMAE, Kenichi. *The Mind of the Strategist*. Nueva York: McGraw-Hill, 1982. En esa época, Ohmae era el responsable del despacho de McKinsey en Tokio.
- **27**. MINTZBERG, Henry. "Crafting Strategy". *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1987.
- 28. PETERS, Thomas y WATERMAN, Robert. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Nueva York: Harper-Collins, 1982.