



CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti
robertobinetti.com.ar

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

ÍNDICE

.....	0
.....	0
1 INTRODUCCIÓN.....	2
2 PUNTOS DE VISTAS MODERNOS.....	2
3 LA CLAVE DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL.....	3
4 EL MODELO “ESTÁNDAR” DE LA ESTRATEGIA.....	4
5 ESTRATEGIA DELIBERADA Y EMERGENTE.....	5
6 ALGUNAS DEFINICIONES ÚTILES.....	6
7 ESTRATEGIAS VERSUS TÁCTICAS.....	7
8 DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA.....	7
9 CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ.....	9
10 LAS CINCO P DE LA ESTRATEGIA.....	11
10.1 Estrategia como Plan.....	11
10.2 Estrategia como Pauta de Acción.....	12
10.3 La Estrategia como Patrón.....	13
10.3.1 ¿Estrategias en torno a qué?.....	16
10.4 La Estrategia como Posición.....	16
10.5 La Estrategia como Perspectiva.....	18
11 LA INTERRELACIÓN DE LAS CINCO P.....	19
12 RELACIONANDO DEFINICIONES.....	19
13 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

1 INTRODUCCIÓN

El término estrategia se ha usado de muchas maneras en diferentes textos a lo largo de los años. En un comienzo, su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos. En fecha más reciente, la palabra estrategia se ha usado en el contexto de los negocios, en los deportes y en los juegos. (Mintzberg H., Quinn J.B., VoyerJ., 1997)

Como afirmaran los autores referidos, el concepto de estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, la raíces del concepto de estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no "proyectan la destrucción" ineludible de sus competidores, la mayoría tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos.

2 PUNTOS DE VISTAS MODERNOS

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta (Von Neumann J., Morgenstern O., 1947)

Peter Drucker afirmaba en 1954 que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambie en caso necesario. Parte de su definición se basaba en la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles deberían tener (Drucker P.F. 1954).

Muchos estudiosos están de acuerdo en que la primera definición moderna de estrategia empresarial es la desarrollada por Chandler en 1962, donde definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas (Chandler A.,1962).

Siete años después, Kenneth Andrews, ofreció una definición parecida. “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será” (Learned E., Chirstensen R.C., Andrews K. y Guth W.D.,1969).

Entre Chandler y Andrews, Igor Ansoff había ofrecido, en 1965, una definición más analítica, perfilada hacia la acción. Ansoff consideraba que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes: **el alcance del productos/mercado** (los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera); **el vector de crecimiento** (los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados); **la ventaja competitiva** (las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida entre sus competidores y **la sinergia** (la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, debidamente, para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta) (Learned E., Chirstensen R.C., Andrews K. y Guth W.D.,1969) (Ansoff H.I., 1965).

3 LA CLAVE DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Veamos lo que nos dice Michael Porter respecto al concepto clave de estrategia organizacional.

<https://www.youtube.com/watch?v=GJvx35BfLw0&t=205s>

4 EL MODELO “ESTÁNDAR” DE LA ESTRATEGIA

La definición de Andrews y la de Ansoff representaban dos formas de concebir la estrategia, estrechamente relacionadas, que dominarían en los libros de texto y las investigaciones de toda una generación. Chaffee dice que este enfoque tiene dos versiones. Ella llama al primero el **modelo lineal**, término que elige porque este enfoque se dirige a la planificación y a la definición de objetivos y porque el término lineal incluye las connotaciones de método, dirección y secuencia. Llama **modelo adaptativo** a la segunda versión; este enfoque trata de encontrar la adecuación más conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos. Mintzberg habla del enfoque de Andrews llamándola la “**Escuela del diseño**” y a la de Ansoff “**Escuela de la planificación**”. En general, las definiciones de estrategia que se han formulado desde entonces son variaciones de las definiciones de Andrews y Ansoff.

Todas estas definiciones tienen cuatro elementos en común:

1. **Ambiente.** Serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras son positivas (oportunidades).
2. **Metas u objetivos básicos.** El objetivo de nivel más alto se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de existir de la empresa.
3. **Análisis de la situación.** Debe ser realizado por la gerencia de la empresa con el objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recurso. Este análisis se suele conocer como análisis FODA.
4. **Aplicar recursos.** La empresa proyecta cómo aplicarlos a fin de alcanzar sus metas y lograr “adecuarse” lo mejor posible a su ambiente.

El análisis debe ir antes que la acción, la definición de metas, el estudio de situación y la planificación siempre se deben dar antes de cualquier acción que emprenda la empresa. Esto se suele conocer como **formulación de la estrategia**.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

La acción, con frecuencia llamada **ejecución de la estrategia**, corre a cargo de las personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores.

5 ESTRATEGIA DELIBERADA Y EMERGENTE

Henry Mintzberg entiende que los objetivos, los planes y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo. Define el término estrategia como **“el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”**.

El modelo estándar, como vimos, concede gran importancia al análisis; el enfoque de Mintzberg enfatiza la **acción**. Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aun cuando no hiciera planes. Asimismo, tendría una estrategia, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que se requiere es un **patrón** de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos de la empresa son congruentes; la congruencia puede ser resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo. En las definiciones que se expusieron antes, la estrategia consistía en la planificación formal y en establecer metas.

Mintzberg elabora su concepto sobre el contraste en las intenciones estratégicas. Este énfasis en la reflexión previa es típico del enfoque de la estrategia estándar. Otra forma de concebir la estrategia es como una serie convergente de las medidas que ha tomado la empresa; es decir, una **estrategia realizada**. Esto es típico del enfoque de Mintzberg que se perfila hacia la **acción**. Cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización, se tendrá un ejemplo de lo que Mintzberg llama **estrategia deliberada**. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales, se tendrá un ejemplo de una **estrategia emergente**. La estrategia adquiere forma y “ocurre” a pesar de que no existen

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

intenciones definidas formalmente. Más adelante, la empresa quizás adopte estas estrategias emergentes de manera formal, pero, en el momento que se presentan, no son conscientes ni deliberadas. Existe una tercera posibilidad: que la empresa no pueda poner en práctica sus intenciones estratégicas, caso que Mintzberg llama **estrategia no realizada** (Mintzberg H., 1985).

6 ALGUNAS DEFINICIONES ÚTILES

- Una **estrategia** es el patrón o plan que integra las principales metas, objetivos y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Las **metas** determinan el resultado final a lograr por la organización. Conceptualiza la definición de la Misión y la Visión estableciendo un parámetro más palpable y concreto.
- Los **objetivos** constituyen la definición de la meta en términos cuantificables como calidad, costo y tiempo, pero no definen cómo serán logrados.
- Los **planes** constituyen documentos donde se especifican qué debe realizarse para cumplimentar los objetivos.
- Los **programas** determinan la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.
- Las **políticas** son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver conflictos que se presenten y se relacionan entre objetivos específicos.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

- Las **decisiones estratégicas** son aquellas que establecen la orientación general de una organización y su viabilidad, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

7 ESTRATEGIAS VERSUS TÁCTICAS

Normalmente las estrategias existen en todos los niveles de la organización. Los negocios poseen numerosas estrategias, desde los niveles corporativos hasta los niveles departamentales. Si es así, ¿en qué difieren de las tácticas? Casi siempre, la diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia. En un sentido más preciso, las tácticas pueden surgir de cualquier nivel. Son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente definidos.

8 DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA

En **primera instancia**, las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales:

1. Las metas y objetivos más importantes que deben alcanzarse.
2. Las políticas más significativas que guiarán o limitarán la acción.
3. Las principales programas (secuencias de acción) que deberán lograr los objetivos dentro de los límites establecidos.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Como la estructura determina la orientación general y la acción central de la organización, su formulación no puede considerarse tan sólo como la mera generación y el alineamiento de programas para lograr los objetivos predeterminados. El desarrollo de objetivos es parte integral de la formulación de estrategias.

En **segunda instancia**, las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, eso les da cohesión, equilibrio y claridad. Algunos impulsos son temporales; otros son continuos y perseveran hasta el final de la estrategia.

Las unidades organizacionales de deben coordinar y las acciones se deben controlar para apoyar la partida asignada a los impulsos propuestos, de lo contrario, toda la estrategia fracasará.

En **tercera**, la estrategia no sólo comprende lo impredecible, sino también los desconocido. Para las estrategias empresariales fundamentales, ningún analista podría predecir, de manera precisa, cómo las fuerzas que se contraponen actúan entre sí o cómo serán distorsionadas o cambiadas por su naturaleza humana o las emociones, o modificadas por la imaginación y lo determinante de los contraataques de los competidores hábiles.

En consecuencia, la esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólidas y potencialmente flexible en cierta áreas, que la organización pueda lograr sus objetivos a pesar de lo imprevisible del comportamiento, cuando se presenta la ocasión, de las fuerzas externas.

En cuarta, las organizaciones empresariales cuentan con múltiples rangos de grandes estrategias. Cada una de estas deben ser más o menos completa, congruente con el nivel de descentralización deseado. No obstante, cada un debe modelarse, como un elemento de cohesión de las estrategias de alto nivel.

Es importante que existan los medios para probar cada componente de la estrategia y revisar que cumpla con los principios fundamentales de una estrategia bien desarrollada.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

Si embargo, frecuente es comprobar que las supuestas estrategias formales que se pretenden crear en todos los niveles organizacionales de ninguna manera son estrategias; por el contrario, se trata más bien de una mezcla o mala mixtura de filosofías o simplemente de un amontonamiento de programas pues ignoran los principios estratégicos o simplemente de un amontonamiento de programas pues ignoran los principios estratégicos más fundamentales. Carecen de cohesión, flexibilidad, impulso, sentido de ubicación ante adversarios hábiles y de otros criterios que sugieren los analistas históricos que deben contener las estrategias eficaces. Ya sea que deriven formal o incidentalmente, las estrategias deben ser, por lo menos, evaluadas con cordura en función de criterios adecuados (Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J., 1997).

9 CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ

Al diseñar una estrategia que tome en cuenta lo intangible, ¿qué factores se deben considerar? Aun cuando cada situación estratégica sea única, ¿existen algunos criterios comunes que tiendan a definir lo que es una buena estrategia?

Por supuestos, hay otros factores, además de las estrategia (suerte, abundancia de recursos, órdenes y maniobras excelentes o estúpidas, los errores de los competidores, etc., que contribuyen a determinar los resultados finales. Por otra parte, la hora de formular una estrategia, el criterio de éxito final es inaplicable, dado que el resultado en ese momento es aún incierto. Resulta evidente que se requiere alguna guía y estudiar a conciencia experiencias anteriores para definir que es una estructura estratégica eficaz (Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J., 1997).

- **Objetivos claros y decisivos:** Los objetivos centrales para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad, aglutinen y den cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

- **Conservar la iniciativa:** ¿Preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una generación reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los competidores. Por último, tal posición incrementa los costos, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.
- **Concentración:** La estrategia puede llegar a concentrar el poder superior en lugar y en el momento decisivos o definir con precisión qué es lo que faculta que la empresa sea más poderosa o mejor en relación con sus competidores. Una competencia diversificada, por lo general, permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores utilidades o ganancias que los competidores.
- **Flexibilidad:** El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los competidores, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja. Como corolario de concentración y concesión, facilitan al estratega volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos. También obligan a los competidores menos flexibles a usar más recurso para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay una asignación menor de recursos propios para propósitos ofensivos.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. Las estrategias exitosas requieren de compromisos, no sólo de aceptación.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robertobinetti.com.ar

- **Sorpresa:** Junto con una correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar un éxito fuera de toda proporción en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva proporciones estratégicas.
- **Seguridad:** ¿La estrategia asegura la base de recurso y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de sus competidores? ¿Desarrolla la logística imprescindible para sustentar cada uno de sus impulsos principales? ¿Usa la coalición eficientemente como para extender, en la empresa, la base de recursos y las zonas de aceptación amistosa?

10 LAS CINCO P DE LA ESTRATEGIA

Este concepto corresponde a un ensayo realizado por Henry Mintzberg publicado en el libro de Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J., 1997, El proceso Estratégico.

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones pueda ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación, se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva y, a su vez, se realizan algunas reflexiones sobre las interrelaciones que presentan.

10.1 Estrategia como Plan

Para la gran mayoría de las personas a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan: una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o una serie de ellas para abordar una situación específica.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Muchas definiciones provenientes de diversos campos refuerzan estas características. Por ejemplo:

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

10.2 Estrategia como Pauta de Acción

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

Una corporación puede amenazar con ampliar la capacidad de su planta para desanimar al competidor de construir una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia y que se toma como plan, es decir, la intención real, es la amenaza, no la expansión. Como tal, es una pauta de acción o maniobra.

De hecho, existe cada vez más literatura en el campo de la administración estratégica, así como sobre el proceso general de negociación, que ve a la estrategia de esta manera, centrando su atención en sus aspectos más dinámicos y competitivos. Por ejemplo, Michael Porter en su libro *Estrategia Competitiva* (1980), dedica un capítulo a "Las señales del mercado", en él incluye discusiones acerca de los efectos de los movimientos publicitarios, el uso de "la marca agresiva" y el uso de "amenazas de demanda legal" de

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

particulares a la corporación y otro a “Los movimientos competitivos”, donde incluye acciones para apropiarse de antemano de la respuesta competitiva.

Schelling en su libro La Estrategia de Conflicto (1980) dedica gran parte al tema de las pautas de acción para vencer a los rivales en situaciones competitivas o negociaciones.

10.3 La Estrategia como Patrón

Si bien las estrategias pueden ser intencionales, ya sea como planes generales o maniobras específicas, también se pueden elaborar. En otras palabras, no basta con definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: **la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.**

Consideremos el siguiente comentario publicado en la revista Business Week sobre una operación de riesgo colectivo entre General Motors y Toyota:

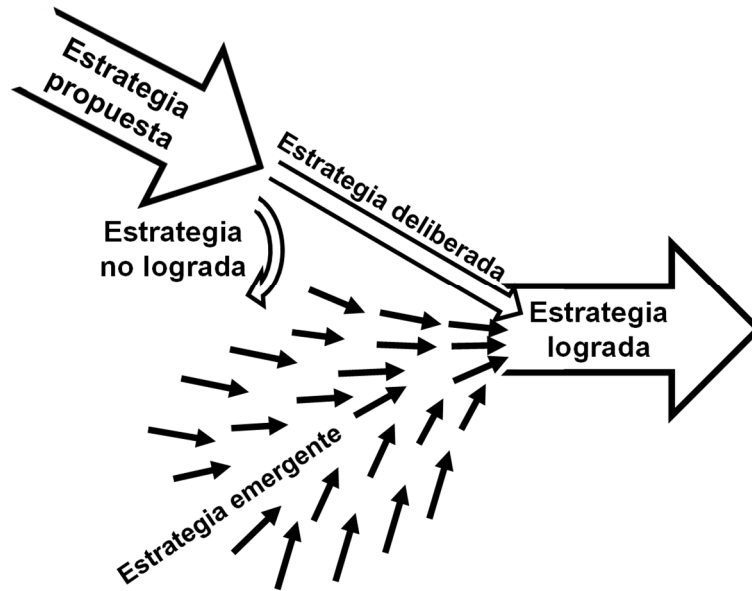
La tentativa de Toyota puede ser muy significativa, es otro ejemplo de cómo la estrategia de la General Motors se reduce a hacer un podo de todo hasta que el mercado decida dónde va (Business Week, 31 de octubre de 1983).

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

Las definiciones de estrategia como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo. Si se etiqueta la primera definición como **estrategia intencional** y la segunda como **estrategia elaborada**, como se muestra en la figura siguiente, entonces estaremos en condiciones de distinguir las **estrategias deliberadas**, donde las intenciones que existieron antes fueron conscientemente asumidas a partir de **estrategias emergentes**, las cuales, en ausencia de la intencionalidad o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollan los **patrones**.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar



Fuente: Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J., 1997

Para que una estrategia sea en realidad deliberada, o sea, que se haya asumido un patrón tal cual se planeó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos.

De igual manera, una verdadera estrategia emergente implica una orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción, sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia significa la ausencia de estrategia o, al menos, una estrategia asumida conscientemente. Algunas estrategias, no obstante, se acercan bastante a una y otra de estas formas, mientras que otras, tal vez la mayor parte, se ubican en medio de las dos, ya que reflejan tanto aspectos deliberados como emergentes. Seguidamente se presentan diferentes clases de estrategias que se encuentran en dicha situación.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

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

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

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

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

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

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

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

La estrategia impuesta: El entorno externo dicta los patrones de acción mediante imposiciones directas (el caso, por ejemplo, de un propietario externo o de un cliente poderoso), o bien, por otro lado, a través de decisiones o disposiciones organizacionales implícitamente llevadas a cabo (como podría suceder en una gran línea aérea que debe volar jets Boeing 747 para mantenerse activa); estas estrategias son emergentes en términos organizacionales, aun cuando pueden ser interiorizadas y, por ende, tomarse en forma deliberada.

Diversos tipos de estrategias
Fuente: Mintzberg y Waters, 1985

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

10.3.1 ¿Estrategias en torno a qué?

El etiquetar las estrategias como planes o como patrones aún no contesta una de las preguntas fundamentales: **¿estrategias en torno a qué?** Muchos autores intentan responder con discusiones sobre el despliegue de recurso, pero la pregunta persiste: ¿qué recursos y con qué propósitos?

Una corporación puede concebir un patrón exclusivo de ventas para productos pintados de negro, sin embargo, no resulta aplicable el pomposo término de estrategia.

Al provenir de la disciplina militar, la palabra estrategia hace referencia a las cosas importantes y las tácticas, a los detalles con mayor formalidad.

El núcleo y el problema es que, vistos en retrospectiva, algunas veces los detalles resultan ser estratégicos.

Rumelt (1979) hace notar que las estrategias de una persona son tácticas de otra, lo que es estratégico depende de dónde este uno sentado. Asimismo, depende de cuándo se este sentado; lo que hoy parece táctico puede resultar estratégico mañana. Lo central aquí es que las etiquetas no se deben usar para implicar que algunos aspectos son inevitablemente más importantes que otros.

10.4 La Estrategia como Posición

La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en los que los teóricos de la organización suelen llamar un **medio ambiente**. De acuerdo con esta definición, la estrategia viene a ser la fuerza mediadora o **acoplamiento** entre organización y medio ambiente, o sea, entre el contexto interno y el externo. En **términos ecológicos**, la estrategia representa un **nicho**; en **términos económicos**, un lugar que genera **rentas**, esto es, ingresos (surgidos de) un lugar **único**; en términos de

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

administración formales, un **dominio** del producto de mercado, o sea, el lugar en el medio ambiente donde se concentran los recursos.

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

La estrategia en general se aplica dentro del contexto llamado competencia abierta (donde las pautas de acción son muy comunes). En otras palabras, una posición se puede definir en función de un solo contrincante o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación con los mercados de un producto o respecta a un medio ambiente determinado.

Por tanto, es posible ir de la definición de Ulises Grant, 1960: "La estrategia es el despliegue de los recursos propios de tal manera que permitan vencer al competidor" o la del profesor Richard Rumelt, 1980: "La estrategia consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir cómo sostenerlas", a saber, cualquier situación viable, sea o no directamente competitiva.

De hecho, Astely y Fombrum, 1983, dan el siguiente paso lógico al introducir la noción de estrategia "colectiva", o sea, la estrategia que busca promover la cooperación entre organizaciones y aun entre posibles competidores. Tales estrategias varían "desde los acuerdos y discusiones informales, hasta la creación de instancias formales como las juntas directivas entrelazadas, los riesgos colectivos y las fusiones comerciales". De hecho, si se consideran desde un ángulo un tanto diferente, estas estrategias en ocasiones pueden describirse como estrategias políticas; en otras palabras, estrategias para contrarrestar las fuerzas legítimas de la competencia.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

10.5 La Estrategia como Perspectiva

Mientras la cuarta definición de la estrategia mira hacia afuera, buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas, la quinta mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de la cabeza estrategia colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí, **la estrategia es una perspectiva**, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Sin duda alguno, uno de los primeros y más influyentes escritores sobre estrategia fue Pilip Selznick, 1957, quien escribió en relación con "el carácter" de una organización, "compromisos sobre maneras de actuar y de responder" objetivos claros e integrados que se incorporan al interior mismo de la organización. Varios conceptos provenientes de otros campos también captan esta noción; los antropólogos hacen referencia a la "cultura" de una sociedad y los sociólogos a su "ideología".

Sobre todo, esta quinta definición sugiere que la **estrategia es un concepto**, lo cual tiene una implicación particular, es decir, que todas las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas.

Sin embargo, lo que resulta clave en esta quinta definición es que **la perspectiva es compartida**. Como lo implican las palabras cultura e ideología (respecto a una sociedad) y, al contrario de la palabra personalidad, la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, por medio de sus intenciones y sus acciones. En efecto, cuando se habla de estrategias en este contexto se entre en el ámbito de la **mente colectiva**; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamientos o ambos. Lo que hoy denominamos **cultura organizacional**.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

11 LA INTERRELACIÓN DE LAS CINCO P

La estrategia, ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón. Mientras algunos consideran que la perspectiva es un plan, otros la describen como las que dan origen a los planes. Sin embargo, el concepto de estrategia emergente implica que un patrón puede surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal, quizás con una perspectiva global.

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

12 RELACIONANDO DEFINICIONES

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

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

importantes a nuestra comprensión de la estrategia y, sin duda, nos anima a plantear preguntas fundamentales acerca de las organizaciones en general.

Como patrón, la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados. La estrategia como plan también abarca el aspecto fundamental de la percepción, primordialmente como se conciben las intenciones en el cerebro humano y qué significan en realidad las intenciones.

La estrategia nos lleva, como pauta de acción, al plano de la competencia directa, donde las amenazas y los artificios y otras varias maniobras son empleadas para obtener ventaja. Esto ubica el proceso de desarrollo de la estrategia en su escenario más dinámico, donde los movimientos de una parte provocan los contra movimientos de la otra y así sucesivamente. Sin embargo, por irónico que parezca, la estrategia en sí es un concepto enraizado, no en el cambio, sino en la estabilidad de los planes y patrones establecidos.

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

La estrategia nos incita, como posición, a considerar las organizaciones en su entorno competitivo: cómo encuentran sus posiciones y cómo las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

Por último, y como perspectiva, la estrategia plantea inquietantes cuestionamientos en relación con las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo, si definimos una organización como una acción colectiva en busca de una misión común, de algún modo encuentran la manera de cooperar en la producción de artículos y servicios, entonces la estrategia, como perspectiva, postula la temática de cómo se difunden las intenciones de un

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

© Lic.Roberto Binetti – www.robortobinetti.com.ar

grupo de personas para que éstas sean compartidas como normas y valores sociales y cómo inculcan y aprenden los patrones de comportamiento al interior de ese grupo.

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

13 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J. (1997) El Proceso Estratégico, Pearson-Prentice Hall, México.
- Von Neumann J., Morgenstern O. (1947) Theory of Games and Economic Behavior, 2ª.ed., Princenton University Press, Princenton.
- Drucker P.F. (1954) The Practice of Management, Harper & Brothers, Nueva York.
- Chandler A. (1962) Strategy and Structure, Mass: M.I.T. Press, Cambridge.
- Learned E., Chirstensen R.C., Andrews K. y Guth W.D. (1969) Business Policy, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- Ansoff H.I.(1965) Corparate Strategy, Mack Graw-Hill, Nueva York.
- Mintzberg H. (1985) Of Strategies, Deliberate an Emergent. Strategic Managment Journal.