

*Lizette Brenes Bonilla*

# DIRECCIÓN ESTRATÉGICA PARA ORGANIZACIONES INTELIGENTES



**EUNED**

**EDITORIAL UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA**

## CAPÍTULO 1

# LA ESTRATEGIA Y LA ADMINISTRACIÓN EN EL SIGLO XXI

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA ESTRATEGIA

¿Para qué sirve la estrategia?

¿Puede una organización no tener estrategia?

¿A quiénes les debe interesar el tema?

**E**l concepto estrategia ha sido tratado por diversos autores desde épocas remotas y con objetivos diversos. Como resultado, se han generado interesantes enfoques, dentro de varias disciplinas del quehacer humano; sin embargo, antes de analizar su definición, deben aclararse las razones prácticas por las cuales el tema es relevante en la administración.

Existen dos argumentos básicos cuya exposición permitirá, además, un acercamiento inicial a la definición del término. En primer lugar, la estrategia incluye el conjunto de decisiones importantes que un sector industrial o una empresa toma para actuar dentro de determinado mercado (mercado es un mecanismo por medio del cual los compradores y vendedores de un bien o servicio determinan conjuntamente su precio y cantidad). La realidad es que las empresas, los gobiernos y las organizaciones en general, dedican tiempo valioso de sus miembros, muchos recursos y esfuerzos a la toma de decisiones estratégicas, como por ejemplo ¿Qué producir? ¿Cómo hacerlo mejor? ¿Cómo ganar participación de mercado?

La segunda razón básica es que la estrategia implementada constituye la principal responsable del éxito o fracaso de la empresa o sector industrial en su intento de sobrevivir, crecer o lograr cualquier otro objetivo (Besanko, Dranove y Shanley, 1996).

Como consecuencia de lo anterior, existe una gran necesidad de conocimiento; por un lado, es necesario aclarar el concepto puro y sus aplicaciones más comúnmente utilizadas y, por otro lado, descubrir principios o bases sólidas que puedan orientar más acertadamente la toma de decisiones estratégicas o que permitan identificar las condiciones bajo las cuales algunas prácticas son más exitosas que otras.

El tema de la estrategia ha recibido mayor atención en los últimos años. Esto puede considerarse un efecto, por una parte, del crecimiento de la competencia, pues como afirma Henderson del Boston Consulting Group: “La estrategia es la hija de la competencia” (Henderson, 1992) y por otra parte, del crecimiento paralelo de firmas consultoras y la actividad e interés en el ámbito académico.

La producción internacional sobre el tema es vasta y diversa incluyendo tanto desarrollos teóricos como prácticos.

En el siguiente apartado, se revisarán las fuentes más difundidas y reconocidas sobre estrategia; posteriormente, se aclaran los términos conexos.

## 1.2. ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?

**¿Por qué nace la estrategia?**

**¿Cuál es la diferencia entre objetivo y estrategia?**

**¿Quién decide las estrategias?**

En esta sección, se presenta al lector una colección de definiciones para crearle un horizonte amplio que sirva como base para que construya sus propias concepciones, y para formular una opción ecléctica de una definición del término y de sus principales aplicaciones.

Esta exposición podría ser equivalente a un nuevo recorrido mental tanto en el tiempo como en el espacio, a través de diferentes disciplinas, mencionando autores antiguos y contemporáneos provenientes de diferentes partes del orbe, con enfoques clásicos y de vanguardia.

Al finalizar la lectura de esta colección, se invita al lector a desarrollar su propia definición de estrategia.



### 1.2.1 ESTRATEGIA Y GUERRA

Los orígenes del término estrategia se han vinculado con actividades bélicas desde épocas remotas; por ello se analizarán dos representantes del enfoque bélico de la estrategia.

Cuatro siglos antes de Jesucristo, vivió en el Oriente un famoso general mongol, cuya forma de pensar, analizar y tomar decisiones trascendió las fronteras geográficas y temporales. Sus escritos, recopilados en un libro llamado *El Arte de la Guerra* han sido fuente de conocimiento o inspiración para diferentes personas: ya sea para quienes estén vinculados con actividades bélicas, como el General Schwarzkopf, quien fue fotografiado leyendo el libro durante la reciente guerra del Golfo Pérsico; o para quienes estén interesados en tareas de administración y toma de decisiones. Ellos también pueden nutrirse con los mensajes y máximas de Sun Tzú.

Este autor, al declarar conclusiones sobre tales lides, afirmó:

“Si no conoces a tu enemigo ni te conoces a ti mismo, perderás todas las batallas.  
Si conoces a tu enemigo, pero no te conoces a ti mismo, ganarás algunas batallas.  
Si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo ganarás todas las batallas.”  
(Tzú, 1992)

Esta primera extracción del pensamiento de Sun Tzú sugiere dos elementos de gran importancia y vigencia: conocerse y conocer el entorno o la contraparte. Es una afirmación que hace depender el éxito del conocimiento de las capacidades y recursos internos así como de la competencia o el “enemigo”. Se podría concluir que esta es una indicación de la gran necesidad de un diagnóstico basado en información interna y externa para actuar estratégicamente y tener éxito.

Otro aspecto en que es notable el aporte de Sun Tzú (1992) es el enfoque de los esfuerzos, en el que manifiesta: “Lo que es realmente importante en la guerra es combatir la estrategia del enemigo”. De esta forma sugiere que el objetivo no es combatir al enemigo sino la estrategia que este impulsa y para lograrlo se requiere claridad mental, racionalidad y objetividad. Lo anterior se debe complementar con otra afirmación del autor: “El que no tiene conciencia clara de sus objetivos no sabe replicar al enemigo” (Sun, 1992). Con esta afirmación subordina la actividad estratégica a los objetivos y esa conceptualización prevalece en la actualidad.

Siempre bajo el enfoque bélico, Liddell Hart, historiador militar, plantea dos máximas de la estrategia de guerra y resume sus principios en una palabra. Así mismo, afirma que se pueden condensar las lecciones en dos máximas sencillas: una negativa y otra positiva.

“La primera máxima es que, frente a la abrumadora evidencia de la historia, ningún general tiene razón en lanzar a sus tropas a un ataque directo contra un enemigo sólidamente atrincherado. La segunda es que, en vez de tratar de romper el equilibrio del enemigo por medio de nuestro ataque, dicho equilibrio debe romperse antes de que el ataque real se lance o pueda lanzarse con éxito. Los principios de la guerra pueden condensarse en una sola palabra: concentración. Esto debe ampliarse a la concentración de las fortalezas contra las debilidades.” (Henderson, 1992)

En esta oportunidad, el autor señala la existencia de un líder y la gran responsabilidad que este tiene de basar sus decisiones en el conocimiento y valoración de su posición relativa. De facto, la existencia del líder se encuentra en los orígenes del término tratado, pues el vocablo “strategos” inicialmente se refería al nombramiento del general en jefe del ejército (Mintzberg y Quinn, 1998). En la segunda aseveración, el autor se refiere a la preparación y proyección cuya efectividad sea tal que no haga necesario el ataque para que se debilite el enemigo. Su síntesis en la palabra concentración aplicada a enfocar la fortalezas que se poseen contra las debilidades de la contraparte asume que ya se cumplió con el primer paso sugerido por Sun Tzú, por lo que ya se conocen dichas características y Hart muestra, entonces, una aplicación de ese conocimiento.

En resumen, desde sus orígenes la gestión estratégica ha incluido un diagnóstico, el liderazgo y la consideración de los objetivos.

### 1.2.2 ESTRATEGIA Y ECONOMÍA

“La economía no sería interesante si no abordara cuestiones que nos resultan vitales, como individuos interesados y esenciales como seres humanos que esperan una sociedad mejor .” (Samuelson y Nordhaus, 1996)

Esta exposición de los autores aclara el norte de la actividad económica hacia una sociedad mejor y define su naturaleza como puramente humana. La ubican, además, como una ciencia que aborda cuestiones vitales y esenciales, lo que permite enlazarla con la aseveración preliminar de que la estrategia representa el conjunto de decisiones importantes que un sector industrial o una empresa toman. Por estas razones, son importantes en cantidad y calidad los aportes de esta ciencia a la teoría y práctica estratégica. Para iniciar este análisis considérese que la economía ha enfrentado dos realidades principales que han dado sentido a la mayoría de sus tratados: la escasez y las capacidades. Por esto, su preocupación tradicional ha sido la eficiencia: buscando entonces, ante la escasez de los recursos, utilizarlos aplicando de la mejor forma las capacidades, para atender eficientemente las ilimitadas y cambiantes demandas de la humanidad.

Para atender estos retos, la economía inicia su actividad buscando respuesta a preguntas de gran importancia que constituyen los problemas de la organización económica:



Nótese nuevamente que estas preguntas son también las grandes decisiones que países y empresas deben tomar y, por ende, decisiones estratégicas.

Con frecuencia, los países se han especializado en determinadas actividades con el objetivo de lograr un mayor bienestar y esas decisiones, en muchos casos, se han convertido en su estrategia de desarrollo. De acuerdo con el asesor en política económica Herbert Stein (Parkin, 1995), los mejores economistas tienen siempre presente que las acciones económicas generadas por las respuestas a tales cuestionamientos producen importantes efectos indirectos y a largo plazo.

Pretendiendo aumentar los beneficios del análisis de la estrategia bajo el enfoque económico, de acuerdo con los autores de *Aspectos económicos de la estrategia*, Besanko, Dranove y Shanley (1996), una ventaja adicional la constituye el hecho de que es indispensable, que el analista sea explícito sobre los elementos claves del proceso que se considera; por esta razón, los modelos económicos deben identificar claramente:

- ¿Quiénes toman la decisión?
- ¿Cuáles son los objetivos que ellos desean alcanzar?
- ¿Cuáles son las variables estratégicas o las acciones posibles?
- ¿Cuál es la relación entre las alternativas y los resultados o las consecuencias?

Además de la trascendencia de las decisiones y la rigurosidad del proceso, otro vínculo entre estrategia y economía es el relacionado con los instrumentos:

Debido a que se ha observado que el éxito puede depender de cómo, los que toman las decisiones, valoran las acciones posibles y las relaciones de estas con las consecuencias, para definir un camino determinado, hacia el logro de los objetivos, en un medio cambiante, se deben tratar diferentes temas relevantes como, los límites o fronteras de actividad, el mercado y el análisis competitivo; posteriormente, la posición y la dinámica y, por último, la organización interna. El vínculo surge entonces de los importantes instrumentos que la economía aporta y que se convierten en herramientas valiosas para el análisis estratégico, como lo son las leyes de la oferta y la demanda, la teoría sobre precio y utilidades, sobre la competencia perfecta y la teoría de juegos, entre otros.

En resumen, la economía aporta rigurosidad, trascendencia de las decisiones e instrumentos.

### 1.2.3 ESTRATEGIA Y ADMINISTRACIÓN

Todas las empresas u organizaciones han tenido y tienen estrategias. La diferencia estriba en si estas constituyen el producto de ejercicios racionales y programados o si, por el contrario, está implícita en la actuación de la empresa pero no obedece a un planteamiento formal. El incremento en la competencia que impulsa el desarrollo de entidades más “competitivas” (Zonta, 1997) ha generado el crecimiento del interés en el tema, especialmente en lo relacionado con negocios. En las últimas dos décadas, representantes de los ambientes empresarial y académico lo han demostrado y la dedicación de algunos autores al tema ha resultado en importantes aportes y nuevas perspectivas.

En el mundo, tanto en el Oriente como en el Occidente, empresarios, académicos, investigadores y consultores, entre otros profesionales, han dedicado recursos importantes al tema “estrategia”.

En esta sección, se revisarán las líneas de pensamiento sobre el tema, según autores reconocidos en el ambiente de negocios. Para apoyar la exposición se presentará un gráfico de la evolución de la eficacia del planeamiento empresarial formal, con cuyas fases se pueden relacionar los aportes de diferentes autores.

Se han seleccionado autores que representen un determinado aporte que además sea relevante, diferente y que haya permitido avanzar en la teoría y la práctica estratégica.

El siguiente gráfico, que podría considerarse, también, como una ilustración de generaciones, aunque su autor (Certo y Peter, 1997) no lo aclara, puede ser útil para ubicar a los autores, además de mostrar las mejoras en las acciones de planeamiento a lo largo de la historia empresarial. Por ejemplo, haciendo un paralelismo, la **primera fase** podría estar constituida por la etapa inicial del empresariado moderno durante la revolución industrial y hasta la segunda Guerra Mundial, pues las actividades de planeamiento típicas (el control operativo, el presupuesto anual y el enfoque eran principalmente funcionales). La **segunda fase** podría iniciar con los movimientos de posguerra representados por un planeamiento más eficaz para el crecimiento, el análisis ambiental y los planes con cobertura de más de un período con asignación estática de recursos. Los años ochentas, la crisis petrolera y otros factores podrían marcar el inicio de la **tercera fase** con una clara muestra de atención y creciente respuesta a los mercados y a la competencia complementado por un análisis de la situación y una valoración competitiva como base para elegir las alternativas estratégicas. Esta fase puede perfectamente considerarse la de mayor impacto, pues marca la nueva era de los negocios donde el cliente, el entorno y la competitividad han ocupado el primer lugar para los tomadores de decisiones. La **cuarta fase** no presenta grandes diferencias, sino más bien nuevos ingredientes importantes como la creatividad y la flexibilidad que apuntan hacia el objetivo planteado: “la creación del futuro”. Esta es la fase actual, la fase de mayor eficacia que la gestión de planeamiento formal empresarial ha alcanzado.



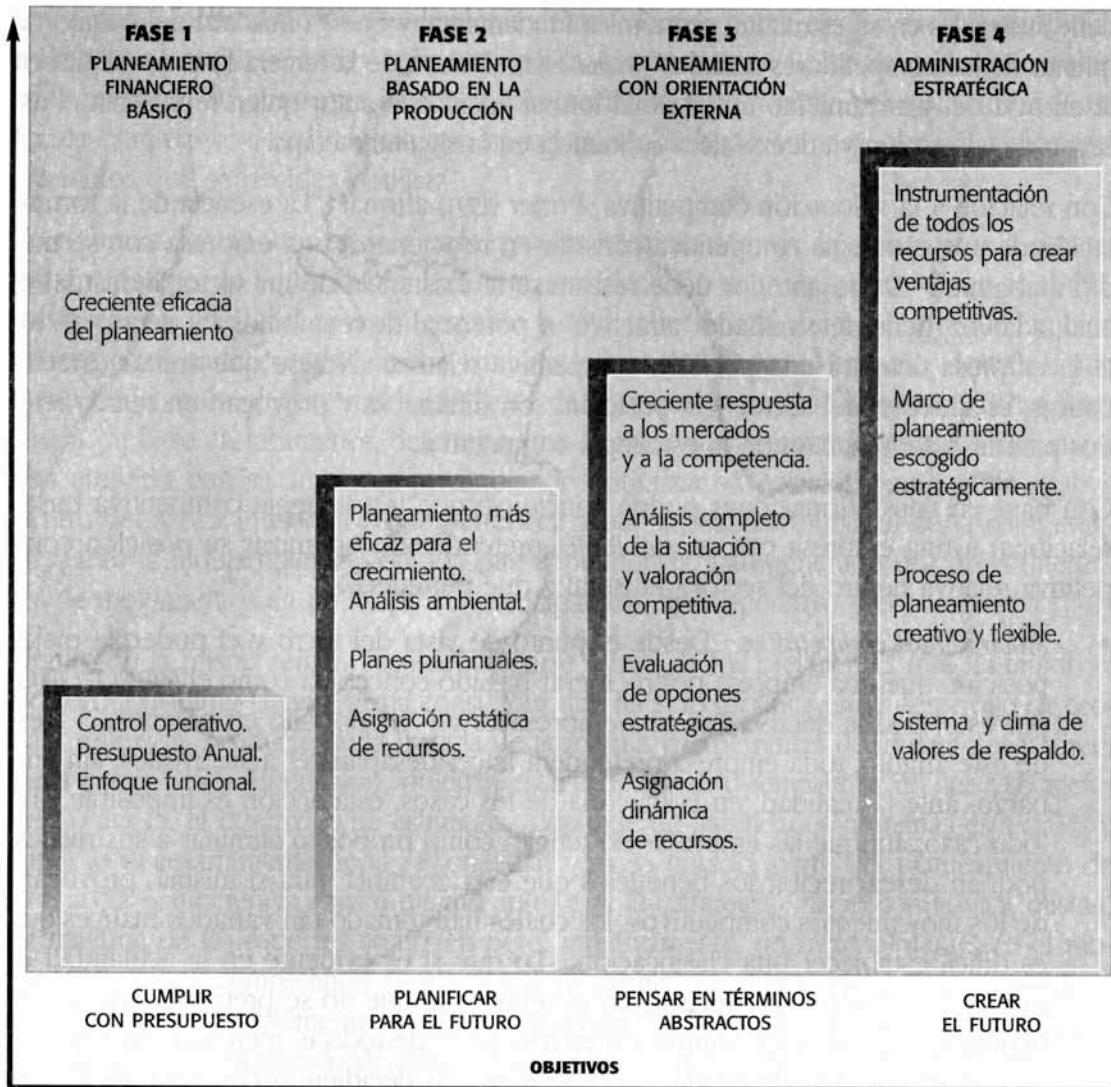


FIGURA 2. GENERACIONES EN EL PLANEAMIENTO FORMAL.

La **quinta fase** es la que inicia en el nuevo siglo: la administración estratégica orientada al desarrollo de organizaciones inteligentes, de la cual se ocupan estos materiales.

Un gran avance en la década de los ochentas hacia la transformación del esfuerzo estratégico fue impulsada por Porter, quien afirma: “Al enseñar y escribir sobre estrategia empresarial y sobre economía industrial, mi trabajo durante la última década en la Escuela de Negocios de Harvard, ha buscado enlazar ambas disciplinas. El génesis de este libro *Estrategia Competitiva*, tuvo lugar durante mi disertación doctoral y ha continuado desde entonces” (Porter, 1991). Como puede observarse, Porter encontró los insumos para el desarrollo de sus teorías sobre estrategia en la ciencia con la que se inició esta sección: la economía. El autor reconoce, por ejemplo, que “la competencia en un sector industrial



tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y que va más allá del comportamiento de los competidores actuales” (Porter, 1991). Dentro de la tercera fase de mejora en la eficacia del planeamiento empresarial formal lidera este autor quien representa el ascenso de tal escalón y además tiene influencia en la siguiente etapa.

Con relación a la valoración competitiva, Porter (1991) afirma: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”. De lo anterior debe rescatarse la existencia de un sector industrial el cual, a la vez, tiene determinado “atractivo” o potencial de rentabilidad y dentro de este la empresa ocupará una posición competitiva relativa. Nótese que ambas características, el atractivo del sector y la posición, son dinámicas y provocan un marco retador para la determinación de la estrategia competitiva.

Con base en tales afirmaciones podría concluirse que la estrategia competitiva busca relacionar a una empresa con su ambiente, pretendiendo optimizar su posición competitiva relativa dentro del sector industrial a que pertenece.

- *Movimientos competitivos:* Desde el punto de vista del lucro y el poder, la mejor posición que una empresa podría lograr ha sido concebida como el MONOPOLIO; por esto, podría decirse que una empresa es un “monopolio en potencia”. Desde este ángulo, toda empresa pretenderá hacer desaparecer a sus rivales; sin embargo, ante la realidad, en la mayoría de los casos, esta acción es imposible. En todo caso, aunque las empresas no tengan como propósito eliminar a sus rivales, podrían desear recibir los beneficios que esta acumula para sí misma, provocando los movimientos competitivos, los cuales han tomado tan variados matices que es difícil establecer una clasificación. Lo que sí es evidente en la actualidad es que cada vez son más precisos, en el sentido de que no se pretende obtener los beneficios de todos los competidores o el favor de todo el mercado, sino que se precisa en un área de productos o de mercado decidiendo con esto los límites que tendrá en sus actividades; en otras palabras, lo que le es interesante a la empresa. Un enfoque general de este movimiento es “utilizar recursos y aptitudes superiores para forzar un resultado favorable a los intereses de la empresa”.
- *Movimientos cooperativos:* Con frecuencia se considera que la competencia es el tradicional enemigo y aún en nuestra época existen empresarios que se resisten a cualquier acción cooperativa que involucre a sus competidores; sin embargo, este tipo de actividades crece y de acuerdo con este mismo autor “puede haber movimientos que la empresa deba hacer para aumentar las utilidades que no reduzcan el desempeño de sus competidores importantes o amenacen de un modo indebido sus objetivos”.

Un aspecto interesante para considerar dentro de este tema es que tanto para movimientos competitivos como cooperativos, la empresa tiene un recurso de gran valor: es la información que surge interna y externamente; este recurso debe ser utilizado en forma estratégica, de tal manera que su exposición debería ser parte integral de los movimientos que se decidan realizar.

En resumen, los aportes básicos conceptuales relacionados con la estrategia y la estrategia competitiva de Porter deben incluir la consideración de la existencia de un sector industrial dentro del cual opera la empresa y cuya influencia la afecta. Dado que también existen otros participantes que son también influenciados por el entorno, destaca como factor crítico para el éxito, las habilidades de la empresa para enfrentarse a dichas fuerzas. Con base en lo anterior, determina que la estrategia competitiva busca relacionar a una empresa con su ambiente pretendiendo optimizar su posición competitiva relativa dentro del sector industrial a que pertenece y que la realidad bimodal de la competencia, tanto la independencia como la interdependencia, han generado dos tipos diferentes de movimientos en las empresas participantes: el cooperativo y el competitivo.

Dentro de la misma tercera fase debe citarse a uno de los presidentes que ha tenido el Boston Consulting Group, firma consultora que ha sido prolífica en el desarrollo de teoría y reflexión, producto de la mezcla de academia y experiencia de integrantes y directores como Bruce Henderson, quien presenta una nueva perspectiva en sus exposiciones. Para él, el desarrollo de estrategias depende de habilidades humanas especiales y surgidas necesariamente de la racionalidad. En su tratado, parte del planteamiento de que la “la competencia existió mucho antes que la estrategia: nació con la vida misma. La mayoría de las especies compiten pero, intuitivamente, no racionalmente; en el momento que hay competencia racional, hay estrategia” (Henderson, 1992). Para ejemplificar argumenta que posiblemente la primera estrategia verdadera fue llevada a la práctica por una tribu que haya tratado de adueñarse de los terrenos de caza de otra tribu.

El autor determina unos requisitos que considera básicos para el desarrollo de una estrategia, los cuales equivalen a:

1. Un núcleo vital de conocimiento e información.
2. La capacidad para integrar todos esos conocimientos e información y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
3. Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
4. Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
5. Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
6. La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales, con objeto de invertir en el potencial del futuro.



Nótese que desde el primer requisito incluye habilidades o capacidad humana que parte de un núcleo de conocimiento y le agrega complejidad al pretender una capacidad integradora que analiza sistemáticamente y, además, interactúa tanto interna como externamente; en otras palabras, la necesidad de comunicación y movilidad. Posteriormente sugiere que son requisitos la pericia, la imaginación y la lógica. Terminan su lista con dos requisitos más comunes en los tomadores de decisiones: el control de los recursos, o sea la asignación y concentración de recursos y la voluntad de invertir en lo que denomina “el potencial del futuro”.

Debido a que tales características no están necesariamente presentes en los tomadores de decisiones, pues a pesar de ser muy deseables son evidentemente escasas, el autor presenta una solución en el apoyo que puede significar la sistematización de la actividad, incluyendo diferentes procesos y sus relaciones, pero sin descuidar el desarrollo de las habilidades mencionadas. Por lo anterior, él concluye que la estrategia es la administración no evidente de un sistema a largo plazo, e insiste en que una estrategia debe basarse ante todo en la lógica y no en la experiencia extraída de la intuición, pues “las tácticas se pueden aprender por experiencia, pero no la estrategia”.



---

¿Existen diferencias, si se comparan las estrategias escritas en los planes de las organizaciones con lo que ocurrió en la realidad?

---

Con relación a los objetivos de la estrategia para competir o de negocios, el autor muestra grandes coincidencias con Porter, pues considera que la estrategia de negocios debe lograr un equilibrio dinámico, en constante cambio frente a numerosos competidores, similar a la posición relativa ya analizada. Profundizando, asegura que tanto para las empresas como para las naciones, la coexistencia continua es el fin último y no la eliminación del competidor. Afirmar: “El propósito de la estrategia tanto en la guerra como en la paz, es una futura relación estable con todos los competidores en los términos y condiciones más favorables”.



---

¿Cuál es el mayor reto:  
diseñar la estrategia o implantarla?

---

Kenichi Ohmae es otro tratadista contemporáneo reconocido por su aporte al pensamiento estratégico; ha sido presidente de la firma de consultores Mc Kinsey en su país natal, Japón. La decisión de incluirlo en este texto se relaciona con dos características

particulares de sus documentos: su preocupación e interés por la innovación y creatividad en la formación de estrategias y su insistencia en la necesidad de profundidad en el análisis y en los aspectos relacionados con la implantación de las estrategias. De acuerdo con su pensamiento, estas resultan ser el reto principal en la mayoría de los casos, pues al terminar de idear un plan estratégico, si este no se hizo considerando paso a paso la factibilidad y los medios para la implantación, la realidad podría distar mucho de lo planeado. Por la naturaleza y énfasis de sus tratados, puede considerarse representante de la cuarta generación, donde se incluye un proceso de planeamiento creativo y flexible y el uso de todos los recursos para crear ventajas competitivas.

En la mayoría de los textos sobre estrategia, se encuentran definiciones, procesos análisis y conceptos que dirigen al lector a desarrollar criterio para una mejor toma de decisiones estratégicas; y pocas páginas se dedican a la creatividad y a la implementación. En estos temas no se profundiza. Por otra parte, en un ambiente cambiante, con gran cantidad de datos disponibles y velocidades crecientes, los tomadores de decisiones cuentan con los instrumentos para desarrollar planes estratégicos completos, probablemente en igual cantidad y calidad que sus competidores. La gran diferencia y el verdadero reto para la organización es: ser creativo y agudo en la interpretación de los datos y la generación del plan con la capacidad de ponerlo en marcha exitosamente.

El problema de la superficialidad en el análisis para la toma de decisiones es abordado por Ohmae. Es enfático en que, a pesar de que la competitividad se acepte como norte, las medidas de corto plazo o de corto alcance, pueden ser insuficientes. Según la actual literatura de negocios, es notable que bajo el mensaje de la competitividad se producen y difunden muchas recetas que han hecho más compleja la cuestión. Existe un menú de términos o filosofías, como reingeniería, *outsourcing*, *downsizing* que pueden convertirse en paliativos a los que se recurre para aliviar el efecto del crecimiento en cantidad y agudeza de la competencia y los cambios en la conducta de los consumidores; pero si no obedecen a un plan integral que profundice adecuadamente, podrían causar más perjuicio que bienestar a la organización y a la sociedad.

Aunque es innumerable la cantidad de aristas que este tema podría generar, para efectos de este tratado y ante tal realidad descrita, Ohmae (1994) insiste en que: “Sin importar lo difícil o novedoso del problema, el acercamiento a la mejor solución solo puede provenir de una combinación del análisis racional, que se base en la verdadera naturaleza de las cosas y una reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo, mediante el empleo del poder cerebral”; debe aclararse que tales partes o porciones pueden suprimirse o ampliarse como resultado del proceso.

El resultado positivo del pensamiento estratégico dependerá de que se atiendan los aspectos críticos ya mencionados por otros autores y a lo que Ohmae denomina “el punto crítico” y no los síntomas; para esto es indispensable que se hagan los cuestionamientos correctos o las preguntas correctas y aclara: “Cuando los problemas se defi-



nan mal o se entienden confusamente, la mente no funciona con precisión”. Asimismo, señala que el error general en los tomadores de decisiones consiste en que “las preguntas no se formulan para que apunten hacia una posible solución, sino que están dirigidas principalmente a encontrar remedios para los síntomas”, refiriéndose tanto a la determinación del problema como al proceso. Para orientar un mejor procedimiento desarrolló el diagrama del pensamiento que se explica a continuación. Obsérvese cómo se indica un corto circuito cuando se pasa de los fenómenos, eventos o síntomas a un plan de acción sin profundizar sistemáticamente.

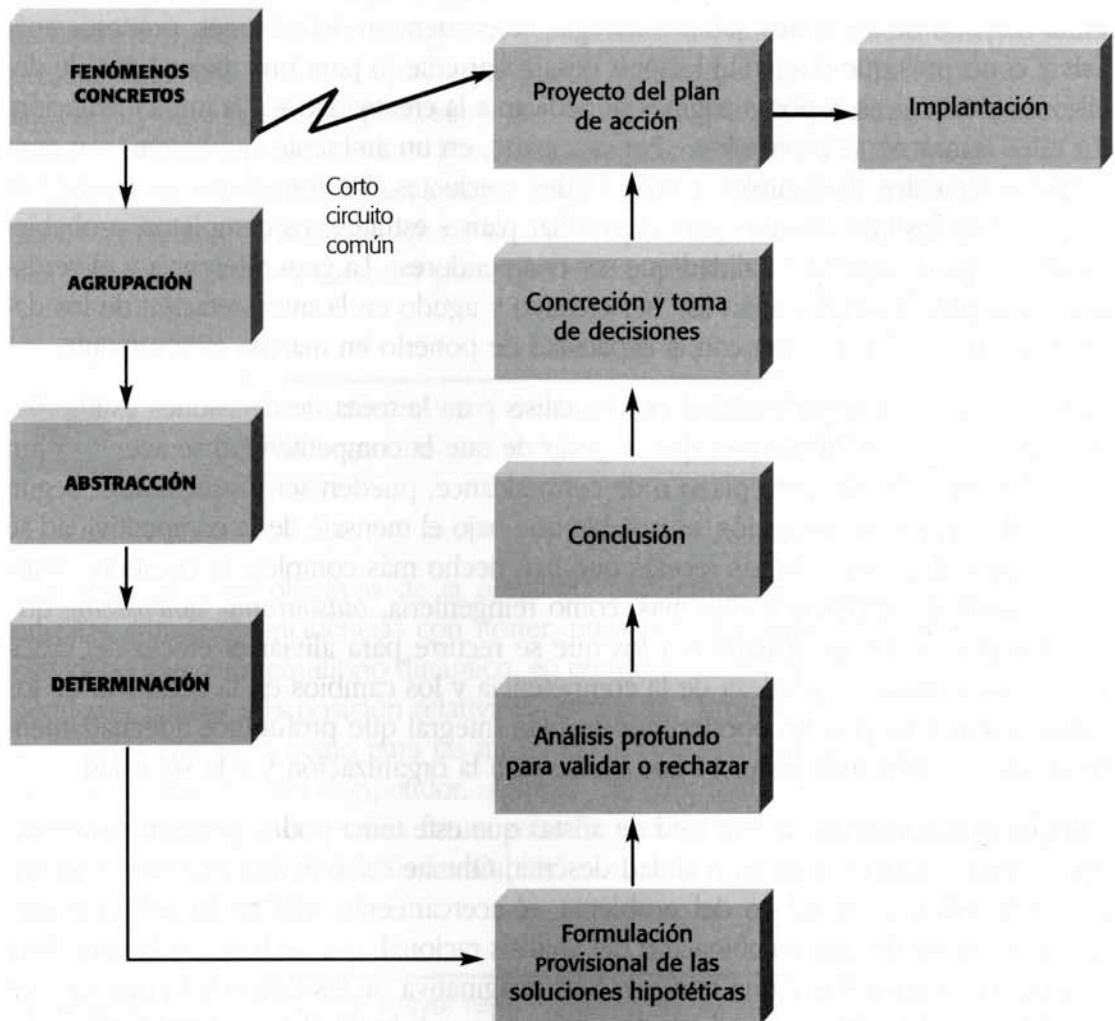


FIGURA 3. EL PROCESO DE OHMAE PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Es frecuente en las organizaciones que los tomadores de decisiones obtengan suficiente información sobre los fenómenos, que también pueden considerarse síntomas, y proceden como se observa en lo que el autor denomina corto circuito, al pasar de es-

te punto directamente al proyecto del plan de acción, obviando los demás pasos del análisis y de síntesis necesarios para que la profundidad ofrezca un fruto indispensable, que es la sostenibilidad.

Todo el tratado que este autor ofrece dentro del tema se puede resumir en la búsqueda de sostenibilidad a través de profundizar y utilizar la creatividad.

La pregunta que surge es: ¿cuál es la sostenibilidad que se pretende? La respuesta es que lo que diferencia al planeamiento estratégico de otros tipos de planeación empresarial es la búsqueda de ventaja competitiva. Sin competidores no sería necesaria la estrategia, de tal forma que para Ohmae (1994) el objetivo de la planeación estratégica es “la formación de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores”. Por tanto, la estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores en una forma más eficaz. De hecho, el autor sugiere que se reserve el término de estrategia para aquellas acciones que tiene como fin directo alterar o modificar la fortaleza de la empresa en relación con sus competidores.



---

Existe un menú de términos o filosofías, como reingeniería, *outsourcing*, *downsizing* que pueden convertirse en paliativos a los que se recurre para aliviar el efecto del crecimiento en cantidad y agudeza de la competencia y los cambios en la conducta de los consumidores; pero, si no obedecen a un plan integral que profundice adecuadamente, podrían causar más perjuicio que bienestar a la organización y a la sociedad.

---

Debe destacarse que los tres autores citados insisten en la relatividad de la posición de la empresa con respecto a la competencia.

Otro representante de la cuarta fase es el profesor Minzberg, académico de la Universidad Mc Gill, en Montreal. Tiene interesantes enfoques basados en la observación de la realidad de muchas empresas en donde se podría notar grandes diferencias entre lo planeado y lo ejecutado. En los setentas era frecuente encontrar en las organizaciones un departamento de planeamiento, muchas veces convertido en una ínsula de papeleo y cuyo principal resultado era el seguimiento a una colección de presupuestos departamentales. En la historia, se encuentran muchos ejemplos de esa inconsistencia entre planes y realidades. El dinamismo, tanto de la organización como del entorno, exige flexibilidad en los procesos de planeamiento y muchas veces estos son rígidos y obedecen a la situación en determinado momento, sin considerar que las estrategias pueden ser una respuesta a acontecimientos no previstos y pueden surgir de las bases de la organización o de participantes externos, como los clientes o competidores.



Mintzberg presenta varios enfoques para abordar el término estrategia; uno de ellos la concibe como plan: “la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado”, pues las acciones empresariales no podrían depender de esperar contingencias. El segundo enfoque surge de la consideración de la estrategia como posición o perspectiva. La primera se refiere a la posición que ocupa la empresa dentro del medio ambiente y la perspectiva se ocupa de la forma como la empresa percibe el mundo, o sea una es externa y la otra interna.

Entendiéndola como patrón, aparece el tercer enfoque, que también constituye el aporte que diferencia a Mintzberg, pues concibe la estrategia como un modelo. Específicamente, la estrategia es consistencia en el comportamiento tanto si es intencional como si no lo es y el modelo se constituye en un producto de cualquier estrategia intencional y cualquier estrategia emergente. Como se observa en la siguiente figura:

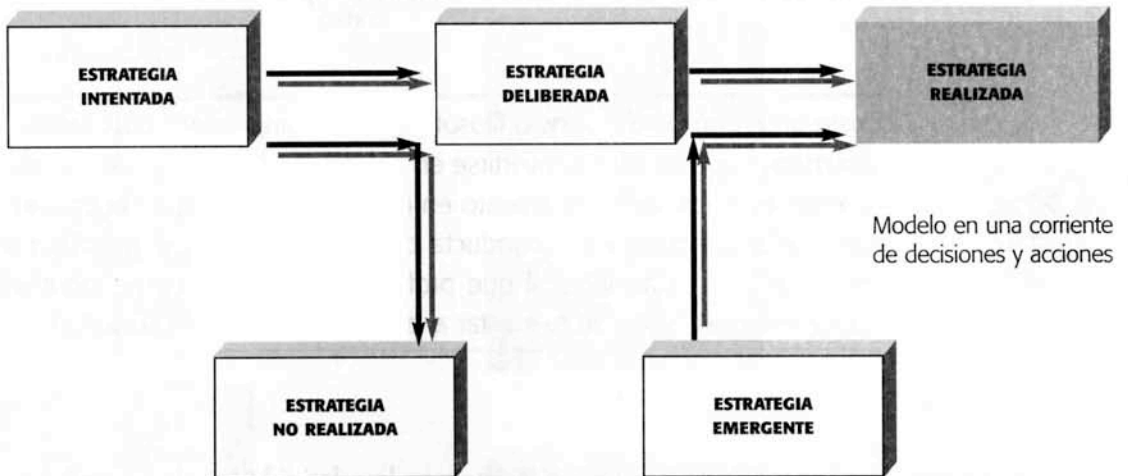


FIGURA 4. MODELO DE ESTRATEGIA EMERGENTE DE MINTZBERG.

Para finalizar esta exposición sobre los diferentes representantes de la teoría estratégica, es importante incluir a dos autores que centran su definición en la dirección. El primero, de alguna manera, presenta una regresión a los enfoques clásicos relacionando a la estrategia con la dirección y con los directores. Thompson considera que la estrategia implica la sumatoria de los movimientos y enfoques que diseña la gerencia de la organización, para conseguir que esta tenga excelentes resultados. En resumen, la estrategia representaría el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. El expositor opina que existe una razón poderosa para relacionar la “buena dirección” con el nivel de eficiencia con el que los gerentes desarrollan y ponen en práctica una estrategia. Insiste en que la ejecución intensa de una estrategia poderosa es

una receta probada para lograr el éxito de la empresa, y que son muy escasos los ejemplos en los cuales una compañía que posee una estrategia bien ideada y puesta en práctica en forma correcta no obtenga una posición líder en el mercado. Como se puede observar, esta es una posición que podría considerarse a priori opuesta a la recién presentada de Mintzberg, donde se considera que es clave para el éxito la consideración, ponderación e integración de estrategias emergentes que pueden surgir tanto interna como externamente. La idea es recordar que es un atributo de una dirección estratégica concebir las estrategias emergentes como parte integral del proceso, pero que aun en estructuras muy participativas, la responsabilidad final siempre recaerá en los directores; pues el autor asegura que la formulación de una estrategia efectiva equivale a “construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado exitoso, a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos” (Thompson y Strickland, 1998).

El segundo, Mc Nichols, de la Northwestern University, aunque más amplio, hace una interesante definición en la que expresa que la estrategia es la ciencia y el arte de emplear y dirigir las destrezas y recursos para lograr los objetivos básicos en las condiciones más ventajosas. Lo interesante de su definición es también la integración del término “arte”, coincidiendo con otros autores como Ohmae que insiste en la imaginación y la creatividad como ingredientes indispensables en el desarrollo de estrategias.

Como se ha demostrado, diferentes expositores han definido estrategia; sin embargo, ninguno ha logrado una exposición tan aceptada que represente la definición válida y aplicable en la administración del tercer milenio. Además, dentro de algunas definiciones existe implícita una aplicación (entiéndase como aplicación cada frase en la que se incluye el término estrategia como adjetivo o sustantivo: por ejemplo “estrategia empresarial” o “planeamiento estratégico”) y no el concepto puro. Al crecer el interés por el tema, cada vez surgen nuevos enfoques y nuevos autores. Paralela al crecimiento del uso del término, ha crecido también la tendencia hacia las diferentes aplicaciones, como el planeamiento estratégico, la administración estratégica, la estrategia competitiva, la estrategia empresarial y la dirección estratégica. Sin embargo, es frecuente encontrar en los diferentes tratados, que se utilizan las aplicaciones como sinónimos del término puro o, lo que es más grave, se confunden las diferentes aplicaciones.

La experiencia, tanto producto de la revisión de la literatura relacionada, como de la función consultora, permite apreciar que la evolución de la gestión administrativa o gerencial parece ser más veloz que su paralelo soporte académico e investigativo. Por esto, se considera importante culminar la sección con la presentación de las definiciones en el orden en que, aproximadamente, se fueron generando, partiendo desde el término puro y considerando de manera ecléctica los diferentes aportes de los autores tratados.



Existen elementos comunes en las diferentes definiciones:



- Una entidad con habilidades y recursos.
- Una posición o situación actual relativa.
- Un conjunto de objetivos por alcanzar que generan una posición futura mejorada.
- Decisiones o acciones que generan el movimiento para pasar de la primera situación a la segunda.
- Dinamismo del ambiente.
- Tomadores de decisiones.

Con base en lo anterior, se inician las propuestas de definición con la del término puro y la exposición deductiva guiará al lector desde lo general hasta lo particular compuesto por las aplicaciones más comunes.



## ACTIVIDAD 1

*Esta actividad puede ser individual o grupal*



Responda las siguientes preguntas

- ¿Por qué nace la estrategia?

---

---

---

- ¿Cuál es la diferencia entre objetivo y estrategia?

---

---

---

- ¿Quién decide las estrategias?

---

---

---

- ¿Qué es estrategia?

---

---

---

### 13. DEFINICIONES

#### 1.3.1 ESTRATEGIA

La estrategia, para la administración en el tercer milenio, puede definirse de la siguiente manera:



---

Estrategia es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos a la entidad en cuestión, cuyo producto es un medio para pasar de una situación actual determinada a una situación futura deseada.

---

A continuación, se señala el porqué de la inclusión de cada componente en la definición:

- **Sistema** porque implica interacción entre procesos de raciocinio, decisión y acción.
- **Proceso** es la transformación de insumos en salidas o productos; un proceso es prácticamente cualquier cosa que se haga o se piense. Sin embargo, existen cinco recursos genéricos (Scherkenbach, 1994) que tanto pueden ser insumos como productos:
  - Métodos (tratándose de producción se utiliza métodos; en un sentido más amplio puede ser equivalente a ideas).
  - Materiales.
  - Equipos.
  - Medio ambiente.
  - Personal.
- **Raciocinio**: “Facultad de inferir un juicio desconocido a partir de otro u otros conocidos” (Océano 1, 1995). La estrategia empieza con procesos mentales, de los cuales el primero se relaciona con razonar. Refleja la existencia de información con base en la cual se hacen inferencias y principalmente otorga la dimensión humana básica e indispensable de la estrategia.
- **Imaginación**: “Facultad de reproducir mentalmente objetos ausentes y de crear imágenes mentales de algo no percibido antes o inexistente”. El segundo proceso mental importante para que se genere una estrategia es la imaginación, cuyo resultado puede ser limitado o altamente creativo.



- *Decisión*: “Resolución que se toma cuando existen dos o más alternativas” (Océano 1, 1995). Implica la existencia de diferentes posibilidades y, a la vez, la elección que realiza el tomador de decisión.
- *Acción*: “Movimientos para reforzar lo que se dice. Familiarmente es la posibilidad de hacer algo” (Océano 1, 1995)

No puede conceptuarse una estrategia sin acciones, pues lo que le da vida es, precisamente, la implantación de las decisiones que se tomaron y por esto el dinamismo debe estar presente en sus componentes. La inclusión tiene un objetivo adicional que es recordar que, para estos efectos, es muy importante decidir cómo actuar, pues de facto, las mayores dificultades se encuentran al pretender poner en acción lo que se decide. Aunque el dinamismo está implícito en la definición, se encuentra explícito en esta palabra.

- *Aspectos internos y externos*: se refiere a la consideración en los procesos anteriores, tanto de los aspectos internos de una entidad como pueden ser sus recursos, personal, cultura, etc. como de los aspectos externos que incluyen una variada gama de posibilidades; por ejemplo: los proveedores, el gobierno, la competencia, la comunidad, el medio ambiente, otro sector industrial, etc. Debe recordarse que, aunque se ilustre con ejemplos relacionados con el ámbito empresarial, esta definición es válida para cualquier tipo de estrategia.
- *Entidad*: “Ente o ser. Colectividad considerada como una unidad”. De esta forma se abarca a personas y a organizaciones de cualquier índole.
- “*Cuyo producto es un medio*”: Es importante que se reconozca que la estrategia genera un medio y no es un fin en sí misma; su guía debe estar compuesta por el destino esperado, de tal forma que se pueda diseñar el mejor vehículo.
- *Situación actual determinada*: En esta frase se considera que la entidad tiene una posición actual, correspondiente al momento cuando se diagnostica para utilizar esa información como insumo en los procesos de desarrollo de la estrategia. Esta posición incluye la consideración de habilidades, recursos, etc.
- *Situación futura deseada*: La orientación hacia el futuro es componente vital, pues representa el conjunto de los objetivos y resultados que pueden estar en el futuro y que son deseados por los tomadores de decisiones.

En ambos casos, se utiliza la palabra situación, pues esta implica un ambiente dentro del cual se ubica la entidad que equivale a la posición relativa ya tratada para un momento dado. Situación, *strictu sensu*, significa: “Disposición de una cosa respecto del lugar que ocupa. Estado o consideración de cosas o personas. Conjunto de las circunstancias presentes en un momento”.

#### ¿Cuáles aplicaciones de la estrategia son útiles en la administración?

Las principales aplicaciones han surgido en la práctica para facilitar el desarrollo e implantación de estrategias y se exponen de acuerdo con el posible orden lógico de aparición. Sin embargo, antes de iniciar las aplicaciones, se deben aclarar algunos términos relacionados, como lo son objetivo, empresa y modelo. El objetivo equivale a lo que se desea lograr; la empresa es una organización que desarrolla productos o servicios para el mercado y por su naturaleza busca obtener utilidades por su gestión. Un modelo es una construcción mental o física que se hace a partir de una realidad.

#### a) *Plan estratégico*

#### ¿Por qué el plan estratégico no es suficiente para administrar estratégicamente en la actualidad?

El primer paso que podría considerarse, una vez determinada una estrategia, es concebir un plan para llevarla a cabo. El concepto “plan” tiene como sinónimo “proyecto” y su definición es: “determinación de algunos objetivos precisos y de los medios para alcanzarlos en un plazo dado.” (*Océano* 1,1995)

Dentro de la frase, la palabra plan figura como sustantivo, mientras que la estrategia toma forma de adjetivo; entiéndase entonces que implica una caracterización de ese tipo de plan. Tal caracterización puede comprenderse mejor a partir del siguiente análisis:

**Dinamismo:** El plan no aporta ningún dinamismo; al contrario, en su definición es evidente la rigidez y la estaticidad.

- *Diagnóstico:* Se toma en cuenta una situación actual dada o un diagnóstico que incluirá conocer los recursos, las habilidades y la coyuntura.
- *Creatividad y flexibilidad:* La estrategia incluye procesos de raciocinio e imaginación, de tal forma que se convierte en una manera de decidir y actuar, además de tener un norte.
- *Integración:* A través de un sistema integra procesos. Puede constituir además un conjunto de objetivos relacionados entre sí y no aislados, que conforman la posición futura deseada.

Dado lo anterior, un plan estratégico genérico, o sea que puede ser tanto para una persona como para una organización sin fines de lucro, institución, empresa u otro, se define de la siguiente manera:





---

*Plan estratégico* es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición futura deseada.

---

### **b) *La estrategia empresarial***

Nótese que, en esta ocasión, la estrategia es el sustantivo en la frase y empresarial es el adjetivo, por lo que al caracterizar el tipo de estrategia se especifican los componentes de la definición de estrategia como sigue:

El nuevo elemento, empresa, genera objetivos específicos relacionados con su naturaleza, y tiene objetivos normalmente relacionados con crecer o sobrevivir. Según Zonta (1997) crecer se relaciona con participación de mercado y con la rentabilidad; y la supervivencia se relaciona con la liquidez. Por lo anterior, la posición futura deseada incluiría objetivos de la naturaleza citada, considerados básicos, en el sentido de que se podrán agregar otros objetivos de distinta naturaleza como sociales o ambientales.

Aparecen con ella también los grupos de interés ya citados, tanto internos, como por ejemplo los accionistas, los funcionarios y la junta directiva; y externos, como el gobierno, los proveedores, los clientes y los competidores, cuya inclusión y ponderación debe darse dentro del sistema.

El diagnóstico de la situación actual implica la consideración de los recursos y las habilidades con que cuenta la empresa, y las oportunidades y amenazas que presenta el entorno cuyo resultado es la posición relativa actual de la empresa.

Lógicamente, los objetivos dan forma a una posición competitiva mejorada. Tal posición competitiva es determinada por los tomadores de decisiones de la empresa y, por lo general, estos ponderan la influencia de los diferentes grupos de interés. La posición relativa se refiere a la que ocupa dentro del (los) sector(es) en que participa la empresa. La competitividad debe ser parte integral de la definición de este concepto compuesto, pues asegura que se responda a la naturaleza de la organización.

Dentro de una empresa, los procesos dentro del sistema que implica una estrategia son desarrollados en diferentes niveles; por ello, la generación e implantación de la estrategia depende de un equipo y no de una persona y esto es válido aun en empresas pequeñas.



---

*Estrategia empresarial* es un sistema que incluye procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos de la empresa, cuyo producto es un medio para pasar de una posición relativa actual a una posición competitiva mejorada, dentro de(los) sector(es) industrial(es) en que participa.

---

Competitividad empresarial se define como “la capacidad que tiene una empresa de satisfacer al cliente mejor que la competencia, en forma sostenida y rentable, en los mercados locales e internacionales en que opera o decida operar” (Zonta, 1997).

### c) *Administración estratégica*

Dentro de este concepto compuesto, nuevamente la estrategia funge como atributo o adjetivo que caracteriza a la administración; en otras palabras, se trata de un tipo de administración. Por esta razón, se debe iniciar con la revisión del término administración, cuya definición clásica equivale al cumplimiento de las funciones planear, organizar, dirigir y evaluar (Cedeño, 1987). La actividad administrativa ha evolucionado pero esto no debe entenderse como que las funciones básicas desaparecieron o se sustituyeron; lo que ha ocurrido es que se han transformado, adecuándose a las exigencias del entorno actual. Cuando se habla de administración estratégica deben aclararse entonces estas transformaciones en relación con el impacto que representa la “estrategia”.

En primer lugar, el dinamismo, tanto de la empresa, institución, sector industrial u organización, como del ambiente y la intención natural de estos de perdurar, provoca que deba considerarse la sustitución del término posición, por uno que abarque estas características. En otras palabras la organización, además de pretender alcanzar la competitividad, espera que esto se logre en forma sostenible y, por otra parte, el entorno le presenta determinado condicionamiento para que suceda así. En otras palabras, no se refiere a la consecución de un plan, sino al logro de una posición competitiva sostenible; para ello la rigidez de un plan y su tiempo definido, presentaría una limitación.

Este concepto ha inducido una nueva forma de administrar, y existen algunas causas posibles para que haya surgido esta necesidad:

- Los resultados de los planes resultaban diferentes a la realidad.
- Las condiciones cambiaban, los recursos también y los planes no se ajustaban.
- Las megatendencias del consumidor presentaban nuevas exigencias.
- La empresa o institución es una organización viva que se comunica con el medio en muchos niveles.
- Las personas y la tecnología cambian.



- La organización tiene que funcionar en forma integrada.
- Los planes no los puede hacer ni supervisar aisladamente una parte de la organización.

Dos de los pocos autores que aportan una definición para este concepto compuesto son David y Certo. David (1997) afirma que “administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. A pesar de que es interesante incluir el factor creatividad o imaginación dentro del término “arte” se considera incompleta, pues mantiene la estaticidad y no cita el entorno y la relación de la organización con este.

Certo (1997) expone en forma similar a David: “administración estratégica es un proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener una organización en su conjunto acoplada de manera apropiada con el ambiente en que se desenvuelve” (Certo y Peter, 1997). La gran diferencia se puede notar en la intención de acoplar a la organización con el ambiente.

Por otro lado, el efecto integrador que sugiere el primer autor con “interfuncionales” y amplía el segundo con la organización y el ambiente, debe retomarse y ampliarse aún más, pues la integración que genera la orientación estratégica tiene un horizonte mayor que debe apreciarse, como se expone a continuación:

- *Integra a todas las actividades en una organización:* producción, operaciones, mercadeo, finanzas, sistemas de información, investigación y desarrollo, personal, tecnología o sistemas de información, operaciones, administración, etcétera.
  - Abarca la intuición y el análisis. La intuición es especialmente útil cuando hay gran incertidumbre o escasez de datos.
  - Integra la estaticidad con el dinamismo.
  - Integra la planeación, organización, dirección y evaluación dentro de un sistema.
  - Incluye pasado, presente y futuro.
  - Integra los diferentes niveles de la organización.
  - Reúne los diferentes grupos de interés.
  - Participa líderes y equipos de trabajo.
  - Integra la organización con su entorno.
  - Completa la especificidad con la generalidad.



*Administración estratégica* es el ejercicio integral de la administración, en forma sistemática, bajo un modelo que permita incluir procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción, sobre aspectos internos y externos de la entidad, cuyo producto es un medio para relacionarse competitivamente y en forma sostenible con su ambiente.

Administración estratégica es, entonces, una actividad integral y participativa bajo la cual, líderes y equipos desarrollan procesos continuos de razonamiento, decisión y acción, que generan tanto el plan estratégico, como la organización necesaria para su implementación y los ajustes convenientes para lograr los objetivos planteados tanto a corto como a largo plazo.



## ACTIVIDAD 2

*Esta actividad puede ser individual o grupal*



Responda las siguientes preguntas.

- ¿Por qué las instituciones públicas deben administrarse estratégicamente?

---

---

---

- ¿Se administra estratégicamente la organización donde usted trabaja?

---

---

---

- ¿Por qué?

---

---

---

- ¿Ha cambiado la forma como usted concibe la estrategia y sus aplicaciones?  
Explique.

---

---

---



#### d) *Dirección estratégica*

¿Cuál es la diferencia entre administración estratégica y dirección estratégica?

¿Cuál es la diferencia entre dirigir y administrar?

La última de las aplicaciones se relaciona con la dirección, donde nuevamente el concepto “estrategia” cumple un papel de atributo que da forma a un estilo de mando. Las cinco tareas de la dirección estratégica que presenta Thompson (1998) son:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia donde se necesita dirigir la organización.
2. Transformar la misión en objetivos específicos de resultado.
3. Elaborar una estrategia que logre el objetivo planeado.
4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación, en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.

Nótese que estas tareas delimitan o especifican las actividades que en forma general se han expuesto dentro de la administración estratégica y se consideran responsabilidad de los directores. Sin embargo, las dos primeras constituyen una deducción de objetivos desde los más generales que componen el marco estratégico hasta los específicos. En las siguientes tres tareas, se establece como responsabilidad de los directores el desarrollo de la estrategia, la implantación y la evaluación. Las tareas son reales; sin embargo, debe considerarse que no son desarrolladas exclusivamente por los directores, sino que cada vez es más frecuente que se den a través de procesos participativos; por ello se propone transformar los infinitivos de las tareas, como sigue:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formar una visión difundida y compartida de hacia dónde se necesita dirigir la organización.
6. Dirigir la transformación o conversión de la misión en objetivos específicos de resultado.
7. Desarrollar y dirigir el desarrollo de estrategias que logren los objetivos planteados.
8. Dirigir la adecuación de la estructura organizativa adecuada para la implantación de las estrategias seleccionadas, de manera eficiente y eficaz.
9. Sistematizar la evaluación participativa de los resultados, diagnosticar y propiciar los ajustes correctivos en la misión, los objetivos, la estrategia o la implantación en relación con la experiencia real, las condiciones cambiantes, las ideas y las nuevas oportunidades.



Lo que debe destacarse es que los directores no son las personas que ocupan los más altos cargos dentro de la organización, sino los tomadores de decisiones, de los diferentes niveles y la característica o atributo que diferencia a un administrador de un director es el “liderazgo” liderazgo entendido como la capacidad de hacer con otros, característica que una persona puede desarrollar, siempre y cuando construya un claro concepto y credibilidad y proyecte su compromiso y visión al equipo. Donde exista un grupo de personas con un objetivo común, existe un equipo. Donde exista un equipo puede surgir un líder que logre consenso.

En resumen, las tareas de la dirección estratégica pueden concentrarse en una sola, equivalente a la definición simplificada del término compuesto: Dirección estratégica es la dirección del modelo de administración estratégica.

*Su definición ampliada se expone a continuación:*



---

La dirección estratégica es un estilo, que implica dirigir y orientar los procesos de raciocinio, imaginación, decisión y acción dentro de toda la organización, siguiendo un modelo que facilite la sistematización. Puede ser considerada como una aplicación de la administración estratégica, por lo que su objetivo es idéntico: convertirse en un medio para relacionar la organización, competitivamente y en forma sostenible con su ambiente.

---

#### **e) Nuevas aplicaciones**

A lo largo de esta revisión, surge un reto relacionado con proveer una diferenciación para el desarrollo de estrategias en dos niveles sustancialmente diferentes: en primer lugar, los sectores industriales como un todo, o los sectores institucionales relacionados con los poderes de una República, para desarrollar un plan estratégico sectorial efectivo, deben considerarse las posiciones de los participantes. La administración estratégica de un sector industrial, aunque es factible y necesaria, constituye un reto, profundamente diferente a la administración estratégica de una empresa o institución. Por ejemplo, en el caso del turismo, el sector industrial incluye tanto a empresas como instituciones y personas; por ello, a pesar de que exista un gobierno que otorgue una orientación a través de sus mecanismos, este debe considerar la autonomía de las partes, pues sus componentes tienen un alto grado de independencia: Además, el sector industrial, a su vez, tiene un entorno local y global. En el mismo caso del turismo, el sector turismo costarricense se refiere a un entorno local donde convive con otros sectores, de naturaleza diferente e, internamente, se refiere a un entorno donde, además de otros sectores de otros países, existe un sector turístico mundial donde participan muchos países.



Por otro lado, las empresas, las instituciones y cualquier organización formal puede ser administrada estratégicamente, considerando las fuerzas que prevalecen en el sector.

La profunda diferencia en la cobertura e impacto de las estrategias y los intereses que estas consideran, así como la gran diferencia en los procesos que deben seguirse para desarrollarlas, generan dos nuevas aplicaciones que simplificarán la comprensión y la ejecución, diferenciándolas apropiadamente.

En primer lugar, se propone el término MACROESTRATEGIA, que puede corresponder a la estrategia industrial, del sector industrial o del sector institucional de un país, o de una región, incluyendo tanto el sector público como el privado. En su definición se sugiere tanto la cobertura nacional como la integración de los sectores público y privado, lo cual facilitaría el análisis macro del camino que un grupo de organizaciones manifiesta.

Una macroestrategia que precede a la anterior, es la de un país o región. En este caso se refiere a la estrategia de desarrollo del país, que vincula los aspectos internacionales, económicos (productivos, etc.), sociales y ambientales. La deficiencia en esta determinación provoca muchos de los conflictos de los diferentes grupos de interés.

No es la aplicación más utilizada, lamentablemente; por lo general se estudia y precisa lo macro y se descuida la reflexión sobre lo micro; sin embargo, las tendencias de unión, alianza y creación de bloques, que pueden significar la acción conjunta de países, hace indispensable esta contemplación de la estrategia.

El segundo término es el complementario: MICROESTRATEGIA, que corresponde a la desarrollada por una organización que forma parte del sector industrial, o sector institucional, cuya cobertura es limitada a su marco de acción, es univalente y su desarrollo lo definen los tomadores de decisiones, con la independencia e interdependencia que esto implica, ya que el desempeño de una empresa depende de sus habilidades y recursos, de las condiciones del contexto industrial en el que participa y de las condiciones contextuales de los lugares donde tiene actividades.



## ACTIVIDAD 3

### MATRIZ CHA PARA LA AUTOEVALUACIÓN

A continuación se presenta la matriz de los principales contenidos temáticos, con objetivos por pilar de desarrollo del aprendizaje, como los conocimientos, las habilidades y las actitudes, con la intención de que el lector(a) se autoevalúe y genere ideas en la línea del pensamiento crítico y creativo. *(Utilice hojas adicionales).*

TEMA	OBJETIVO RELATIVO AL TEMA	OBJETIVO RELATIVO AL CONOCIMIENTO	OBJETIVO RELATIVO A LAS HABILIDADES	OBJETIVO RELATIVO A LAS ACTITUDES
Estrategia	Comprender el concepto y su relación con conceptos afines y sus aplicaciones	Construir una definición propia basada en el insumo de la historia y evolución del término.	Desarrollar una estrategia y explicar ¿por qué es estrategia y no objetivo?	Comprender y valorar el papel de la estrategia dentro de la administración y la vida cotidiana.

Mis grandes preguntas  
(Anote sus cuestionamientos en cada área)  
Apoyo para el pensamiento crítico

Mis ideas sobre el tema  
(Anote sus ideas sobre el tema)  
Apoyo para el pensamiento creativo

## 1.4 CONCLUSIONES

En este capítulo se presentó una revisión y actualización de terminología vinculada con la estrategia. Con esta base será posible introducir la necesidad de un modelo de administración estratégica que se ajuste al tipo de gestión y de entorno que enfrentan las organizaciones del tercer milenio.



Como compendio de esta sección, se han extraído cuatro características básicas que forman parte, tanto del término puro, como de las aplicaciones y, por lo tanto, se denominarán principios, normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta (Océano 1, 1995) básicos de las actividades estratégicas:

- **MEDIO:** En primer lugar, la actividad estratégica siempre constituirá un medio y no un fin en sí misma. Será un vehículo para lograr objetivos.
- **CONTINUIDAD:** Como sistema cíclico compuesto de procesos requiere de la continuidad. “El proceso de administración estratégica parte del supuesto de que las organizaciones deben estar siempre atentas a las tendencias y a los hechos internos y externos, de tal forma que se puedan hacer cambios siempre que se necesiten.” (Davis, 1997).



El enfoque sistémico del tema pretende facilitar la comprensión de la interdependencia existente en la actualidad.

- **LINEAMIENTO:** Las actividades estratégicas siempre tienen un enfoque, una dirección que orienta recursos y habilidades.
- **FLEXIBILIDAD:** A pesar del enfoque citado y de que parezca contrapuesto, como vehículo, la implantación de estrategias requiere de la flexibilidad en su diseño, pues debe considerar el dinamismo interno y externo existente.