Universidad
Tecmilenio

Tema 1. Introducción a la estrategia

Introducción

¿Conoces a Madonna?

No importa cuántos años tengas, es casi seguro que sepas quién es Madonna y que, en algún momento, hayas cantado alguno de sus éxitos. Pero, te has preguntado: ¿qué ha hecho de Madonna una cantante tan exitosa, que se ha logrado mantener en las listas de popularidad durante más de tres décadas? Definitivamente, no es por su voz. Canta, sí, pero no destaca por su enorme cadencia y armonía al hacerlo, ni por tener una de tesitura voz única. Tampoco es porque baile de manera fenomenal; no lo hace tan mal, pero no destaca por ello. ¿Por su actuación? Ésta deja mucho que desear, así que tampoco puede ser ésta la razón de su éxito. ¿Una gran belleza? Habría que buscarla, porque la puede tener bastante escondida...

Entonces, ¿cómo ha logrado tantos años de éxito? La respuesta es muy sencilla: Madonna conoce muy bien sus recursos personales y sus capacidades, y los ha aprovechado al máximo. Es una mujer inteligente que ha sabido adaptarse a los cambios, reinventándose cada que es necesario, creando **estrategias** distintas que ha ejecutado de manera eficiente.

Desde muy joven, Madonna se planteó dónde quería estar en el futuro, lo visualizó y buscó la forma de lograrlo. En la perspectiva de una organización, hacer esto es tener una visión estratégica.

1. ¿Crees que todas las organizaciones puedan tener recursos o capacidades que los distingan de los demás y les permitan alcanzar el éxito?
2. ¿El éxito lleva a la estrategia? ¿La estrategia siempre te lleva al éxito?
3. ¿Se pueden plantear estrategias para cualquier organización?

Explicación

1.1 Definición de estrategia

La estrategia organizacional tiene sus antecedentes en los conceptos y teorías de la guerra, desde Julio César y Alejandro Magno. De hecho, su etimología proviene del griego strategós que significa “dirigir un ejército” (Carrión, 2014). De ahí se desprenden múltiples conceptos actuales en los que se compara a una organización con un ejército que se enfrenta en guerra con sus competidores, buscando ganar un territorio, esto es, a sus clientes.

Fue hasta los años cincuenta o sesenta, cuando en los Estados Unidos, las organizaciones grandes y complejas, comenzaron a mirar la estrategia militar como algo que podría serles útil. Así, lo primero fue distinguir entre estrategia y táctica: mientras que la estrategia (militar) está relacionada con la creación de planes globales para establecer una posición favorable a través del despliegue de recursos, la táctica contiene un plan concreto que permite llevar a cabo acciones específicas (Carrión, 2014). Un general que desarrolla una buena estrategia puede ganar una guerra. Sin embargo, para ganar la guerra es necesario ganar las batallas, lo que se logra con buenas tácticas.

Entonces, debemos reconocer que las organizaciones necesitan forzosamente desarrollar una buena estrategia para lograr y mantenerse exitosas. Esto nos lleva a la necesidad de saber qué significa hacer o utilizar una estrategia... lo que no es sencillo.

A lo largo de las últimas décadas, han surgido múltiples definiciones de estrategia. Veamos cómo han ido evolucionando algunas de ellas:

Haz clic en cada nombre para conocer la definición del autor

Chandler

Imagen obtenida de: http://www.economist.com/node/9184105 solo para fines educativos.

"La estrategia se relaciona con el planteamiento de objetivos a largo plazo y la asignación de los recursos disponibles para el logro eficiente de dichos objetivos" (Chandler, A.D. 1962).

Andrews

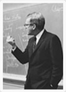


Imagen obtenida de: http://www.hbs.edu/centennial/im/inquiry/sections/2/a/ solo para fines educativos.

"Estrategia es el patrón de principales objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser" (Andrews, K. 1977).

Majluf

Imagen obtenida de: https://www.flickr.com/photos/codelco/4052954657 solo para fines educativos.

"Estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa" (Hax, A.C.; Majluf, N.S., 1996).

Porter

Imagen obtenida de: http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml solo para fines educativos.

"La estrategia tiene que ver con alcanzar el liderazgo y permanecer allí, es decir, con crear ventajas competitivas a través no de hacer lo mejor que se puede, sino en ser diferente" (Porter, M.E., 1996).

Kluyver

Imagen obtenida de: https://business.uoregon.edu/faculty/kees-de-kluyver solo para fines educativos.

"Estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible" (De Kluyver, C.A., 2001).

Como puede observarse, cada definición permite ver un aspecto distinto de lo que es una estrategia, y cada autor destaca ciertos puntos clave para lograrlo. Desafortunadamente, no existe una definición única, o universalmente aceptada de estrategia. Así, es necesario visualizar las distintas escuelas de pensamiento estratégico para poder tener una visión general de las distintas perspectivas (Carrión, 2014). En este sentido, Mintzberg clasifica todas estas escuelas en 10 distintas, que a su vez pueden ser agrupadas en cuatro bloques:

1 Las escuelas de Diseño, Planificación y Posicionamiento hablan sobre cómo debería formarse la estrategia, mas no cómo se crea ésta en la práctica. Son escuelas racionales y con una base económica profunda. Dan por hecho una mentalidad analítica y racional, con una elevada capacidad de comprensión sobre la complejidad del entorno y las capacidades de la empresa, al igual que el poder de las empresas para formular estrategias altamente rentables.

2 Las escuelas Empresarial y Cognitiva describen la forma en que el estratega crea, en su mente, una estrategia, pero no hablan sobre la forma de hacerlo.

3 Las escuelas de Aprendizaje, Poder, Cultural y Ambiental extienden el diseño de una estrategia de la persona hacia un ámbito social. En estas escuelas, el entorno tiene una importancia real y palpable en el desarrollo de una estrategia.

4 Por último, la escuela de Configuración, intenta integrar todas las visiones anteriores bajo los aspectos de configuración (la organización y su entorno) y la transformación (los procesos de cambio).

Queda claro entonces que, dependiendo del autor y la escuela, la estrategia puede tener muy distintas acepciones. Sin embargo, una coincidencia es el hecho de que las organizaciones deben desarrollar una buena estrategia para garantizar su futuro, y para lograrlo, es necesario tener visión estratégica. "La visión estratégica permite describir lo que la administración aspira para el futuro y bosqueja el curso de acción (estratégico) y la dirección de largo plazo para la compañía" (Thompson, P.; Gamble, S., 2012).

1.2 Niveles en la estrategia

Es importante considerar ahora, que no es lo mismo pensar en una organización global con una estructura gigantesca, que una organización local, en la que probablemente sean sólo los dueños y unos pocos empleados, quienes deciden sobre su futuro. Pero incluso, dentro de estas distintas organizaciones, la forma en que un CEO mundial, un director nacional, un gerente general regional o un gerente local desarrollan sus estrategias puede ser distinto. Vaya, todos ellos generan estrategias, pero cada uno pensará en niveles estratégicos distintos.

Por supuesto, eso significa que la estrategia puede tener niveles. Habitualmente, la estrategia se divide en tres niveles: la corporativa o empresarial, la competitiva o de negocio y la funcional (Carrión, 2014). Veamos qué implica cada una de ellas:

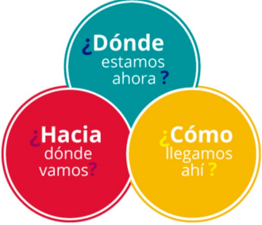
La **estrategia corporativa** ve a la empresa en conjunto o relacionada con su entorno. Se plantea como principal objetivo el determinar las actividades concretas con las que pretende competir la organización. Está relacionado con empresas diversificadas, que por lo general compiten en más de un sector diferente. En este nivel estratégico se define el campo de actividad de la organización (en qué negocios participará la empresa) y las sinergias que buscarán entre actividades (interrelaciones entre distintas partes de la propia organización). La estrategia de este nivel responde a la pregunta: ¿qué combinación de negocios es la adecuada para la corporación?

La **estrategia competitiva** analiza las decisiones que un negocio o unidad estratégica de negocio toma. Aquí, por lo general se habla de la estrategia que perseguirá una división específica o concreta de la empresa. Su objetivo será cómo lograr tener una posición competitiva superior a la de los demás competidores, intentando generar capacidades distintivas (partiendo de recursos y habilidades especiales con los que la empresa cuenta actualmente o que puede desarrollar), con el objetivo último de conseguir ventajas competitivas distintivas (o características que la empresa tiene y que le permiten diferenciarse de la competencia), sin dejar de lado las sinergias que son producidas por la integración de distintas áreas funcionales. En este nivel, la estrategia responde a: ¿cómo va a competir cada negocio?

Y por último, pero no menos importante, la **estrategia funcional** que busca optimizar recursos y capacidades dentro de cada área funcional de la organización. Pretende crear las capacidades distintivas y las sinergias entre diferentes áreas funcionales. Todo lo anterior debe estar alineado a las estrategias generales del negocio, por lo que la estrategia responderá al cuestionamiento: ¿cómo podemos optimizar el uso de nuestros recursos?

1.3 Factores que influyen en el proceso estratégico

El proceso estratégico responde a tres preguntas básicas:



Sin embargo, el cambio es la única constante en la actualidad, lo que hace que parezca imposible encajar todo en un plan estratégico cerrado y estático.

Carrión (2014) considera cinco factores con alto impacto o influencia en el proceso estratégico:

1. La evolución empresarial (o exigencias del mercado).
2. El gobierno corporativo.
3. Los grupos de interés.
4. La ética empresarial.
5. El contexto cultural y el entorno social en el que se desenvuelve la organización.

La evolución empresarial (o exigencias del mercado)

Dificulta la planificación formal y obliga a las organizaciones a crear estrategias emergentes. Sólo sobrevivirán las organizaciones más aptas, aquellas que se adapten a los cambios del mercado, asumiendo rápidamente las decisiones para competir.

Este factor involucra una visión de corto plazo (evolucionista) que no necesariamente compite, sino que complementa la visión de largo plazo.

El gobierno corporativo

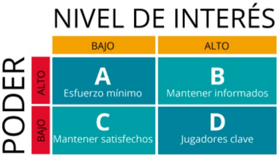
Éste determina a quién sirve la organización y cuáles son sus propósitos y prioridades. Sin embargo, en ocasiones existe una competencia entre los propietarios de la empresa y su dirección, ya que los intereses, objetivos, prioridades, riesgos a asumir pueden no verse de la misma manera, esto es, que no coinciden. Para tratar de sobrellevar este conflicto, el gobierno corporativo en ocasiones busca controlar a los directivos, y viceversa, a través de una serie de mecanismos que pueden ser:

- Internos – (creados por los propietarios para controlar a los directivos) y pueden ser del tipo:
  - El control del consejo de administración
    - El control de los accionistas mayoritarios
    - La contratación de consultores o auditores externos
    - La vigilancia mutua entre directivos
    - Sistema de incentivos
- Externos – (creados por los directivos para controlar a los propietarios), mediante:
  - El mercado de empresas
  - El mercado de capitales
  - El mercado de trabajo directivo

Los grupos de interés

Los grupos de interés, también llamados *stakeholders* en inglés, son conjuntos de individuos (que pueden o no pertenecer a la organización), pero que influyen en su desempeño. Por lo general, se asocia a los accionistas como el principal grupo de interés o el más importante de ellos.

Aun así, los accionistas no son el único grupo de interés existente. Cada empresa puede tener muchos y muy diversos: clientes, empleados, sindicatos, proveedores, acreedores, comunidad, etc. Como algunos de estos grupos de interés pueden ser informales, llegan a ser difíciles de visualizar. Por ello, Johnson y Scholes crearon la siguiente matriz para visualizar su importancia a través de dos factores: su poder y su nivel de interés.



NIVEL DE INTERÉS

PODER		BAJO	ALTO
	ALTO	A Esfuerzo mínimo	B Mantener informados
	BAJO	C Mantener satisfechos	D Jugadores clave

La ética empresarial

Dentro de ella, existen cuatro niveles de compromiso ético:

1. Únicamente maximizar los intereses a corto plazo de los accionistas.
2. Maximizar los intereses a corto y largo plazo de los accionistas y manteniendo de manera simultánea, buenas relaciones con el resto de los grupos de interés.

3. Incluye, de manera explícita, los intereses y expectativas de los grupos de interés en los objetivos y estrategias de la organización.
4. Incorpora objetivos de la sociedad en la que está inmersa.

La postura ética de una organización se refiere al grado en el que la organización cumplirá o sobrepasará las obligaciones que tiene con sus grupos de interés.

Este último nivel se relaciona de manera directa con la llamada **responsabilidad social corporativa** que ha cobrado énfasis en años recientes. Desde esta perspectiva, se deben considerar las necesidades de la comunidad de manera mucho más amplia. Esto es, la responsabilidad social corporativa promueve el hecho de que las organizaciones sean responsables y beneficien a la sociedad en general.

Por si esto fuera poco, también se ha manifestado un enorme interés por el medio ambiente, en el que cada vez un mayor número de empresas muestran su preocupación por informar sobre los costos medioambientales y sociales que provocan, incorporando nuevas técnicas de medición.

El contexto cultural y el entorno social

La cultura puede influir enormemente en el planteamiento estratégico de una empresa, impactando incluso la ejecución de la estrategia. Aquí el principal problema estriba en que no es sencillo conocer a profundidad una cultura y mucho menos, cambiarla. En ocasiones, las organizaciones están maniatadas por una cultura amarga y anclada en el pasado.

BALANCING
SERVICE
INTEGRITY
ABSOLUTE
ANALYSIS
STRUCTURE
VALUE
PEOPLE
SUCCESS

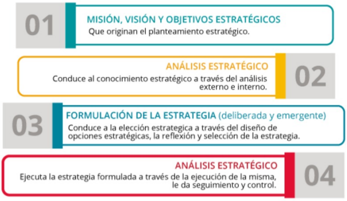
Para la organización puede resultar complejo entender una cultura, debido a que es algo intangible e informal, complicado de entender si no se respira. La cultura representa muchos aspectos de la vida diaria que se dan por hecho dentro de una organización, como son los valores, las normas, los mitos, los ritos, etc. Por ello, para entender una cultura, es necesario conocer su red cultural, representación del paradigma de una organización y de sus manifestaciones físicas.

Este paradigma involucra un conjunto de creencias básicas y se crea a lo largo del tiempo; refleja los comportamientos que supuestamente llevan al éxito a la empresa. El paradigma cultural está creado por historias, símbolos, estructuras de poder, estructuras organizativas, sistemas de control, rituales y rutinas. Sin embargo, las organizaciones también están inmersas en un entorno social, culturalmente superior (país, región, etc.), que también marcará la forma de integrar la estrategia.

Por otro lado, el entorno social tiene una influencia decisiva a la hora de plantear objetivos, misión y visión, así como en el análisis, la formulación e implantación estratégica. Y aunque no existe una única forma de crear estrategias de éxito, dependerá de la cultura y de la sociedad en las que se opere que los planteamientos sean o no válidos. Por ello, hay que considerar que este hecho tiene implicaciones importantes para las empresas multinacionales, debido a que deben concebir estrategias capaces de adaptarse a diferentes entornos sociales y contextos culturales.

1.4 Componentes del planteamiento estratégico

Según Carrión (2014), partiendo de las influencias anteriores, el proceso estratégico queda conformado por:


01 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Que originan el planteamiento estratégico.

02 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Conduce al conocimiento estratégico a través del análisis externo e interno.

03 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA (deliberada y emergente)
Conduce a la elección estrategica a través del diseño de opciones estratégicas, la reflexión y selección de la estrategia.

04 ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Ejecuta la estrategia formulada a través de la ejecución de la misma, le da seguimiento y control.

De esta manera, los procesos administrativos clásicos de análisis, formulación e implantación de la estrategia son compatibles con la concepción de la estrategia como un proceso emergente.

Se detallan entonces los tres componentes básicos del planteamiento estratégico:

- **Visión ¿Qué podemos ser?:**
  La visión resume el enfoque estratégico deseado por la empresa, convirtiéndolo en un objetivo inspirador, global y de largo plazo. Asemeja una declaración de intenciones sobre la situación futura ideal. Va más allá de los objetivos financieros e involucra a los empleados en un nivel emocional. En la organización, son los líderes quienes deben definirla y ponerla en práctica.

  La visión da sentido a los cambios, refleja en sí misma una imagen clara y positiva del futuro, genera orgullo y energía; es memorable, motivante e idealista; se integra a la historia y cultura de la organización, marca ideales elevados, clarifica los objetivos y la dirección. La visión inspira entusiasmo, anima al compromiso de la gente, une a la organización; es ambiciosa, atrae y concentra la atención, guía el día a día, llenando de sentido y significado las actividades, crea un puente entre presente y futuro, e invita a la acción. Todo lo anterior debe quedar plasmado en una visión breve, fácil de recordar y capaz de captar la atención.

- **Misión ¿Cuál es la esencia de lo que hacemos?:**
  La misión concentra la razón de ser de la empresa; es aquella que justifica su existencia. En otras palabras, es la declaración de sus principios.

  La misión es mucho más específica que la visión. Está centrada en los medios con los que la empresa competirá en el mercado.

  Por lo general, las declaraciones de misión incorporan la gestión de los grupos de interés primarios de la empresa (clientes, empleados, proveedores, accionistas, etc.) y cobra mayor relevancia al incorporar las prioridades estratégicas y el posicionamiento a largo plazo.

  Es importante no confundir la misión con indicadores financieros con los que en ocasiones se dirige a los empleados, mismos que, por lo general son desmotivantes. La misión sirve como elemento de identificación y cohesión, dándole a la empresa una identidad estable. Debe comunicar por qué una organización es única, integrando su sistema de valores y creencias, y ser conocida por todos los miembros. Se debe diseñar para tener una vigencia de largo plazo, manteniendo la estabilidad temporal, aunque puede ser replanteada cuando las condiciones competitivas cambian.
- **Objetivos ¿Cómo hacemos realidad la misión y visión?:**
  Hay que distinguir claramente estos tres elementos: la visión como algo muy amplio, que representa el destino que busca construir la organización; la misión como algo más concreto, relacionado con la razón de ser de la empresa y que plantea las bases de diferenciación respecto a la competencia (o su ventaja competitiva).

  Los objetivos estratégicos permitirán aterrizar la misión y la visión en un terreno netamente operativo, proporcionando la dirección para hacerlos realidad. Existen objetivos estratégicos financieros y no financieros que deben ser medidos, e incluso, podrían ser analizados bajo las perspectivas de las relaciones de causa-efecto que se producen entre ellos.

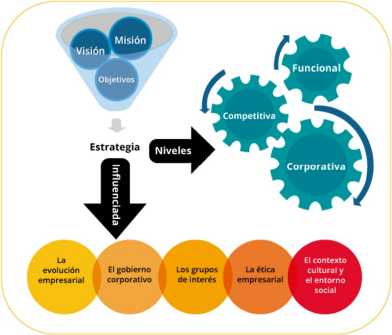
Cierre

La estrategia puede tener múltiples definiciones en el ámbito empresarial, pero todas ellas se basan en las teorías de guerra y lo que buscan es mantener a la organización en el terreno, por encima de sus competidores.

En las últimas décadas surgieron múltiples escuelas y teorías sobre el pensamiento estratégico, dejando en claro que una organización sin visión estratégica no llegará lejos. Para lograrlo, todas las organizaciones deben considerar los recursos o capacidades que tienen actualmente (o aquellos que puedan desarrollar) y que le permitan destacar, creando una ventaja competitiva.

Con la estrategia no siempre se logra el éxito; pero sin ella, el resultado siempre será el fracaso. Ser una empresa pequeña o global no hace diferencia: todas las organizaciones requieren de estrategia. Para ello, existen niveles en los que ésta se aplica. Sea cual sea el tamaño, se parte estableciendo los componentes básicos del planteamiento estratégico: misión, visión y objetivos.

En el siguiente mapa se resumen los principales conceptos del tema:



Referencias bibliográficas

- Andrews, K. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. EUNSA, Pamplona.
- Carrión, J. (2014). *Estrategia de la visión a la acción*. ESIC Editorial. Kindle Edition.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure*. The MIT Press, Cambridge, Mass
- De Kluyver, C.A. (2001). *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Pearson Educación, Buenos Aires.
- Hax, A.C., y Majluf, N.S. (1996). *The strategy concept and process. A pragmatic approach*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Prentice-Hall, Madrid, 5ª Edición.
- Porter, M.E. (1996). *What is strategy*. Harvard Business Review, noviembre-diciembre.

- Thompson, P., y Gamble, S. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos.* McGraw Hill / Interamericana Editores.

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

Videos

- Crehana. (2021, 17 de junio). *Qué es una estrategia*. [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=xMmwge4cKO0

Checkpoint

Asegúrate de:

- Definir qué es y qué implica la estrategia para una organización.
- Identificar los niveles en la estrategia y qué diferencias hay entre uno y otro.
- Distinguir los factores que influyen en el proceso estratégico.
- Definir los componentes del planteamiento estratégico (misión, visión, objetivos).

"Tecmilenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no exísten fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.