

### 3. EL PROCESO ESTRATÉGICO



*“La única forma segura de éxito es saber todo lo que puedas acerca de lo que haces”. - Donald Trump*

Si bien en el módulo anterior hemos conocido más en profundidad el concepto de objetivo estratégico y lo que este supone para la empresa, en el presente módulo se pretende profundizar en el concepto de estrategia y el proceso estratégico en el que se basan las empresas para poder lograr los objetivos que se plantean.

#### 3.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

A continuación, veremos las distintas definiciones que importantes autores han dado sobre el concepto de estrategia:

**“La estrategia empresarial es la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta.”**

*Von Neumann y Morgenstern*

**“La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la modifiquen en caso necesario. Los gerentes deberían saber qué recursos tiene su empresa y cuáles deberá tener.”**

*Peter Druker*

**“La estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.”**

*Chandler*

**“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 permitan 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.”**

*Kenneth Andrews*

**“La estrategia es un hilo conductor entre las actividades de la empresa y los productos/mercado. La estrategia es una regla para tomar decisiones.**

**Tiene cuatro componentes:**

- **El alcance del producto/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/mercado.**
- **La ventaja competitiva: las propiedades particulares del producto que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores.**
- **La sinergia: medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas para lograr más de lo que podrían lograr si operara cada una por su cuenta.”**

*Ansoff*

A lo largo de las diferentes definiciones se puede observar que todas ellas comparten cuatro elementos:

- ✓ El ambiente.
- ✓ La misión.
- ✓ El análisis de la situación.
- ✓ La proyección de cómo aplicar sus recursos.

### **3.1.1 Diferencia entre estrategia y táctica**

La doctrina clásica se refiere a lo estratégico como algo capital, en principio a largo plazo y directamente relacionado con los objetivos básicos, mientras lo táctico se entiende como algo menos trascendente, a corto plazo y relacionado con hitos secundarios.

Por ejemplo, una empresa que quiere penetrar un mercado nuevo (acción estratégica), puede elegir entre establecer delegaciones propias o vender a través de distribuidores independientes (tácticas). Diríamos entonces que las dos opciones planteadas son formas tácticas de abordar la misma estrategia.

Hoy en día, muchas decisiones estratégicas se toman en días o semanas, y el largo plazo se confunde a menudo con el corto. En consecuencia, diríamos que es estratégico aquello que afecta de manera importante al futuro de la empresa como conjunto, y táctico todo lo demás. La estrategia tiene un rango superior, pero la táctica empleada es importante porque puede determinar el éxito o el fracaso de la estrategia planteada.

### **3.1.2 Dimensiones de la estrategia**

Toda estrategia contiene tres elementos esenciales:

1. Las metas u objetivos que deben alcanzarse.
2. Los medios o recursos a implicar.
3. Las secuencias de acciones o programas a desarrollar y llevar a cabo.

La interdependencia de los elementos resulta de crucial importancia para la especificidad de una estrategia en particular y, sobre todo, para su capacidad de identificar ventajas competitivas.

La coherencia y la consistencia interna entre los elementos -metas/objetivos, medios/recursos, acciones/programas- son requerimientos necesarios para validar cualquier estrategia empresarial, ya que permiten ubicar idóneamente a la empresa en su medio y por tanto, le confieren su identidad, su capacidad de movilizar sus fuerzas y su posibilidad de éxito en el mercado.

Para nosotros cualquier estrategia es, ante todo, una voluntad de actuar con el fin de modificar en nuestro provecho el curso de los acontecimientos. Por consiguiente, la estrategia lleva implícita unos proyectos, unas relaciones de fuerza y unos retos.

Las estrategias se expresan mediante enunciados, es decir, secuencias que de manera breve y sencilla indican qué quiere ser o hacer la empresa.

Las estrategias formales efectivas contienen tres elementos esenciales: metas, políticas y secuencias de acción.

Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave. La estrategia no solo comprende lo impredecible, sino también lo desconocido.

Las organizaciones deberían tener varias estrategias jerárquicamente relacionadas y sustentables entre sí.

### **3.1.3 Estrategias destinadas al fracaso**

Resulta interesante presentar algunas consideraciones sobre los enfoques que se le da a las estrategias que habitualmente se aplican en el mundo de los negocios, ya que no todas son igualmente eficaces.

Son ineficaces y están condenadas al fracaso:

- Las estrategias configuradas en torno a "fórmulas mágicas" o las recetas que pretenden aplicarse como axiomas sin tener en cuenta las peculiaridades de la empresa.
- Las que se centran en la búsqueda de una extrema precisión en los números olvidando la validez de las hipótesis subyacentes.
- Las que extrapolan el pasado para planificar el futuro, excluyendo otros planteamientos.
- Las que desprecian las variables cualitativas y no cuantificables.
- Las que proyectan el futuro como una suma de certezas.
- Las que no tienen en cuenta a las personas que van a protagonizar su ejecución.
- Las que se confunden con las tácticas.
- Las que emulan por imitación.

### **3.1.4 Cómo lograr una estrategia eficaz**

Algunos de los elementos fundamentales para lograr que nuestra estrategia sea eficaz son:

#### **1. Objetivos claros y decisivos**

¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad que son decisivas y factibles? Las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al calor de las campañas o la competencia; no obstante,

las metas centrales de la estrategia 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. No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero sí se deben entender bien y ser decisivas, es decir, el logro de estas metas debe asegurar la viabilidad y vitalidad continuas de la empresa u organización frente a sus contrincantes.

## 2. **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 posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo y los intangibles a los contrincantes. Por último, tal posición incrementa los costes, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de alcanzar el éxito necesario para asegurar la independencia y la continuidad.

## 3. **Concentración**

¿Concentra la estrategia el poder superior en el lugar y en el momento decisivos?  
¿Define con precisión qué es lo que faculta que la empresa sea más poderosa –o que sea “mejor” en dimensiones críticas– en relación con su contrincante? Una competencia diversificada permite mayor éxito con menos recursos, lo cual representa la base fundamental para obtener mayores ganancias (o utilidades) que los competidores.

## 4. **Flexibilidad**

¿La estrategia fundamenta en particular las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planeado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja. Como corolarios de concentración y concesión, facilitan al estratega volver a emplear los mismos atributos para dominar posiciones seleccionadas en diferentes momentos. También obligan a los contrincantes menos flexibles a usar más recursos para mantener posiciones predeterminadas, a la vez que hay una asignación menor de recursos propios para propósitos defensivos.

### 5. Liderazgo coordinado y comprometido

¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales? 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 solo de aceptación.

### 6. 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 posiciones estratégicas.

### 7. Seguridad

¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la empresa? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿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?

#### 3.1.5 Las cinco P de la estrategia

Henry Mintzberg ofrece cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia. Mintzberg piensa que, por norma general, la estrategia se define de una manera, pero que, implícitamente, se usa de diferentes maneras.

No basta con definir la estrategia como un plan, Mintzberg considera que se requiere una definición que incluya la conducta resultante. Como se dijo antes, argumenta que la estrategia puede ser el patrón de una serie de actos. Con esta definición, estrategia significa congruencia en el comportamiento, pretendido o no. En el caso de ciertas empresas, existen menos probabilidades de que haya estrategias si falta intención.

La naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede 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 llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que ello representa.

Estas son las cinco perspectivas identificadas por Mintzberg:

### **I. Estrategia como un plan**

La estrategia es entendida como una guía para abordar una situación específica y se destacan dos características fundamentales:

- Se elaboran antes de las acciones que se aplicarán.
- Se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

Como plan una estrategia puede ser como una pauta de acción. Esta sería una perspectiva más de negociación, que centra la atención en aspectos más dinámicos y competitivos.

### **II. Estrategia como patrón**

Las estrategias se pueden elaborar, la estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones. Podemos hablar de una estrategia elaborada que se realiza sin intencionalidad y tiene un carácter más emergente.

En lo que se refiere a este tipo de estrategia, debemos diferenciar ocho tipos. Estos son:

- ***Estrategia planeada***

Esta primera tipología de estrategia destaca debido a que las interacciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central. Este les presta apoyo a través de toda una serie de controles de carácter formal con el fin de asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable y predecible. Se trata de estrategias claramente deliberadas.

- ***Estrategia empresarial***

En la estrategia empresarial, las intenciones existen a partir de una visión personal y desarticulada de un solo líder. Esto implica que la organización se encuentra bajo el control de un líder.

Se trata de estrategias adaptables a nuevas oportunidades, relativamente deliberadas, aunque pueden surgir también de manera espontánea.

- ***Estrategia ideológica***

En este tipo de estrategias las intenciones aparecen de manera colectiva, y son controladas a través de toda una serie de normas de carácter rígido acatadas por todos los miembros de la organización.

Por norma general, en estos casos, la organización es muy proactiva frente a su entorno, tratándose así de estrategias claramente deliberadas.

- ***Estrategia de consejo***

Estas estrategias se dan a través de ajustes mutuos. En este caso, varios miembros convergen en patrones que penetran en la organización debido a ausencias de intenciones centrales o comunes. Por norma general, dichas estrategias suelen ser de carácter emergente.

- ***Estrategia impuesta***

En este caso, es el entorno externo a la organización quien dicta los patrones de acción por medio de imposiciones directas o a través de decisiones o disposiciones organizacionales. En otras palabras, se trata de aquellas estrategias que la empresa se ve obligada a llevar a cabo y que responden a la necesidad del entorno externo.

- ***Estrategia sombrilla***

En este caso, quien decide y define los objetivos estratégicos o límites de actuación es un liderazgo en control parcial de las acciones de la organización.

Se trata de estrategias parcialmente deliberadas y emergentes que implican una mayor flexibilidad para maniobrar y desarrollar patrones dentro de los parámetros que previamente han sido establecidos.

- ***Estrategia de proceso***

Aquí nos encontramos con que el jefe controla cada uno de los aspectos que conforman el proceso estratégico, de modo que tiene la capacidad para poder influir en la estrategia que llevará a cabo la empresa para el logro de sus objetivos.

- ***Estrategia desarticulada***

En esta estrategia, los miembros o subunidades de la empresa no mantienen una cohesión real con el resto de la organización, de modo que se generan patrones a partir de sus propias acciones.

### **III. Estrategia como pauta de acción**

Es necesario analizar aquello que rodea la estrategia es decir la relación con productos y procesos, clientes y ciudadanos, responsabilidades sociales e intereses personales, en relación con el control y el color.

### **IV. Estrategia como posición**

La estrategia ejerce de mediadora entre la organización y el medio ambiente, es decir entre contexto interno y externo. La estrategia como posición va más allá de la competencia.

### **V. Estrategia como perspectiva**

La estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo. Existen organizaciones que favorecen la mercadotecnia y construyen toda una ideología alrededor de ella. Una de ellas es IBM; otra Hewlett-Packard que ha desarrollado el “modo H-P”, sustentado en su cultura de ingeniería, en tanto que McDonald's se ha hecho famosa con base en su énfasis en la “calidad, servicio, limpieza y precio”. En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.