

6. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA



“La disciplina es un puente entre las metas y los logros”.
(Jim Rohn)

Según James Brian Quinn, la estrategia total es definida, en gran parte, por el desarrollo y la interacción de ciertas estrategias importantes del subsistema. Cada uno de estos subsistemas tiene sus propias necesidades peculiares, ya que diversos factores están implicados en cada una de las estrategias del subsistema.

La estrategia tiene que ver con lo desconocido, pero nunca debe estar relacionada con lo incierto. Implica fuerzas tan numerosas y fortalezas que los sucesos no se pueden predecir. La lógica impone el proceder de manera flexible y experimental, así como los conceptos generales hacia los compromisos específicos, concretándolos lo más pronto

posible con el fin de disminuir el margen de incertidumbre y beneficiarnos de la mejor información que se pueda obtener. Este proceso se llama "incrementalismo lógico".

6.1. EL MODELO INCREMENTAL

En relación al desarrollo de la estrategia y el incrementalismo lógico, resulta de especial interés hablar sobre el modelo incremental de James Brian Quinn (1980-1985).

En su trabajo, este desarrolla una visión singular del proceso de conformación de la estrategia, basada en toda una serie de entrevistas intensivas realizadas a algunas de las corporaciones de más renombre de Estados Unidos y Europa.

Según Quinn, la estrategia es definida como un proceso dirigido e interactivo de aprendizaje en el que el directivo genera de manera gradual una estrategia en su propia mente y prepara a la organización para aceptar dicha estrategia. Esto se traduce en que, a menudo, las estrategias de más éxito no se deben a un proceso de planificación racional, sino que, a veces, son el resultado de un proceso intuitivo y de aprendizaje.

En su trabajo, en el que describe la manera cómo diez grandes compañías llevaron a cabo importantes cambios a nivel de estrategia, Quinn afirma que dichas estrategias emergen de un proceso incremental, además de tener un carácter claramente intencional.

Según Quinn, el incrementalismo lógico, dirigido de manera correcta, permite a las organizaciones conjuntar las aportaciones de los análisis racionales y sistemáticos con los procesos sobre el comportamiento organizativo. Además, permite lograr conexión e identidad con nuevos rumbos, así como hacer frente a relaciones de poder y a necesidades de conducta individual. Este modelo permite la posibilidad de emplear mejor todos los datos informáticos y analíticos de que dispone la empresa, permitiendo así la definición de las principales líneas de acción para la organización.

A nivel de beneficios, el modelo incremental permite a las empresas:

- I. Mejorar la calidad de la información utilizada en las decisiones estratégicas corporativas.
- II. Ordenar las necesidades de los subsistemas con los cuales algunas decisiones tienden a ser tomadas.
- III. Superar las presiones políticas del momento y adaptarse al cambio en cualquier encuentro estratégico.
- IV. Construir el conocimiento de organización y de comprensión, así como todos los factores necesarios para una puesta en práctica eficaz.
- V. Disminuir la incertidumbre que rodea las decisiones teniendo en cuenta el aprendizaje entre la empresa y otros elementos que la puedan afectar.
- VI. Mejorar la calidad del análisis y de las opciones estratégicas, evitando las decisiones potencialmente incorrectas.

Finalmente, y en relación a este modelo, comentar que las ideas presentadas por Quinn, son también defendidas por Mintzberg. No obstante, ambos planteamientos presentan una diferencia que es interesante considerar. A pesar de que los dos coinciden en que el proceso estratégico es fruto de la evolución y el aprendizaje, Quinn tiende a dar más importancia al papel del ejecutivo principal y del equipo de administración en general, considerando la estrategia central. Por el contrario, Mintzberg da más importancia a otros elementos que pueden introducir la estrategia en la jerarquía.

6.2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS CRÍTICOS

Una parte realmente importante en el desarrollo y la configuración de la estrategia se refiere al análisis de los asuntos críticos. Se trata de una evaluación de los factores principales que se espera que influyan en el cumplimiento de la misión, la visión y la estrategia de la empresa; se debe predecir lo que se supone que va a ocurrir o las necesidades que se tendrán, además de lo que debe hacerse para estar preparados.

Las empresas requieren de un proceso para incrementar y manejar los cruciales cambios tecnológicos de poder para lograr determinar la dirección global del programa y sus consecuencias:

- ✓ Estructura organizacional global.
- ✓ Relaciones con el gobierno o grupos de interés.
- ✓ Prácticas de adquisición, desincorporación o control divisional.
- ✓ Relaciones internacionales.
- ✓ Capacidades de innovación.
- ✓ Relaciones de trabajadores.
- ✓ Medios ambientes tecnológicos.

6.3. SUBSISTEMAS

Las estrategias eficaces tienden a surgir de una serie de "subsistemas estratégicos", cada uno de los cuales aborda una clase específica de problemas estratégicos, de manera disciplinada, pero que se condensan e incrementan oportunamente en un patrón coherente que se transforma en la estrategia de la compañía.

La lógica que sustenta a cada "subsistema" es tan fuerte que, en alguna medida, puede servir como enfoque normativo para la formulación de elementos claves de la estrategia en grandes compañías. Debido a límites cognitivos y procesales han de ser dirigidos y relacionados entre sí por un enfoque designado "incrementalismo lógico".

Estos subsistemas son:

- ✓ Subsistema de postura nacional.
- ✓ Subsistema de crecimiento tecnológico interno.
- ✓ Subsistema de acceso y coste de capital.
- ✓ Subsistema de estructura organizacional.
- ✓ Subsistema de relaciones existentes con el gobierno.
- ✓ Subsistema de posicionamiento de líneas de productos.
- ✓ Subsistemas de adquisición y diversificación.
- ✓ Subsistema de relaciones con empleados.

6.4. LOS 7 CÍRCULOS DE LA ORGANIZACIÓN

A nivel de organización, es evidente que su efectividad depende de la interacción de toda una serie de elementos y factores. De modo que, dependiendo de las características y personalidad de cada uno de estos factores, la efectividad y los resultados de la empresa serán unos u otros.

A nivel de elementos, en el siguiente esquema podemos ver los diferentes elementos y factores que influyen en una organización:



- **Estructura:** cuando hablamos de estructura, nos referimos a la manera como una empresa se va a gestionar, pudiendo diferenciar entre la estructura organizativa formal y la estructura organizativa informal. La formal es aquella que se basa en un conjunto de relaciones de carácter explícito por la dirección, mientras que la informal se refiere al conjunto de relaciones que no han sido definidas de manera explícita y se deben a la necesidad de establecer contacto en el trabajo.
- **Estrategias:** Entendemos por estrategia, todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, los cambios en su entorno externo, sus consumidores y sus competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición frente a la

competencia, quizás mediante bajos costes de producción o distribución, tal vez proporcionando un mayor valor al consumidor, o bien logrando un dominio sobre las ventas y servicios.

- **Sistemas:** Se trata de todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione año tras año. Entre los sistemas más significativos se incluye el sistema de presupuestos, de inversiones de capital, de capacitación, de procedimientos contables para los costes, presupuestales, de producción, de recursos humanos, etc. Esta variable debería ser la dominante puesto que, si se quiere comprender cómo una organización logra sus objetivos, habrá que observar sus sistemas.
- **Estilo:** Las personalidades no cambian, o al menos es lo que la sabiduría popular sostiene. Uno de los elementos del estilo de un administrador es de qué manera opta por distribuir su tiempo. Existe una infinidad de cosas a las que los administradores deben dedicar su atención.
- **El personal:** La dimensión del personal se canalizará no solo hacia algo más ameno y digno de ser controlado en términos prácticos por un administrador de recursos humanos, sino que se deberá considerar al personal como una fuente de recursos que debe ser nutrida, desarrollada, protegida y ubicada debidamente.
- **Las habilidades:** Nos permiten captar los atributos particulares de una compañía. Los atributos o capacidades extraordinarias de cada organización es lo que se le conoce como habilidad. Observamos constantemente que las organizaciones que enfrentan grandes discontinuidades en las condiciones de los negocios requieren algo más que un simple cambio de enfoque estratégico. Con frecuencia necesitan incorporar una habilidad nueva, esta necesidad de capacidades extraordinaria por lo general se pierde cuando cambia de estrategia o de estructura; es importante haber desmantelado las habilidades a sustituir para agregar una nueva.
- **Las metas:** Por metas entenderemos los conceptos que sirven de guía, un conjunto de aspiraciones, no siempre escritos, que van más allá de la declaración convencional de los objetivos corporativos. Las metas superiores constituyen las ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla un negocio, son sus

valores principales; las nociones generales de la dirección futura que el equipo directivo desea infundir a través de la organización.

6.5. INTEGRACIÓN VERTICAL

La integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o cliente. Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es “hacia atrás” o “aguas arriba”. Si la empresa se convierte en su propio cliente, se dice que la integración es “hacia delante” o “aguas abajo”.

Con esta alternativa la empresa entra en nuevas actividades, distintas de las anteriores, situadas en distintas fases del ciclo completo del producto, por lo que es un caso particular de diversificación. Además de por razón del proceso de producción, los nuevos negocios pueden estar relacionados tecnológicamente o no con los actuales, por lo que podemos encontrar aspectos de la diversificación relacionada junto con otros más próximos a la no relacionada.

La razón de hacer una distinción entre las empresas corriente arriba y las compañías corriente abajo consiste en que los factores del éxito, las lecciones que los administradores aprenden y los esquemas organizacionales empleados son fundamentalmente distintos. Un administrador experimentado y exitoso ha sido moldeado y formado de maneras en esencia diferentes en las distintas etapas. Los procesos administrativos, al igual que las funciones principales, son diferentes.

En síntesis, la cultura de una compañía es en gran parte determinada por la ubicación que tuvo, en sus inicios, dentro de la cadena industrial.

- **Corriente arriba**
 - ✓ Estandariza/homogeniza.
 - ✓ Producción a bajos costes.
 - ✓ Innovación en los procesos.
 - ✓ Presupuesto de capital.
 - ✓ Intensiva en tecnología/capital.

- ✓ Abastecimiento/negociante/ingeniería.
- ✓ Centrado en la línea.
- ✓ Maximiza los usuarios finales.
- ✓ Impulsa las ventas.
- **Corriente abajo**
 - ✓ Adapta/segmenta.
 - ✓ Altos márgenes/posiciones de propietario.
 - ✓ Innovación en los productos.
 - ✓ Presupuesto de publicidad/investigación y desarrollo.
 - ✓ Intensiva en personal.
 - ✓ Dominado por la mercadotecnia/ investigación y desarrollo.
 - ✓ Línea/personal de apoyo.
 - ✓ Identifica a los usuarios finales.
 - ✓ Se apropia del mercado.

Sobre la integración vertical, resulta interesante conocer sus ventajas e inconvenientes.

Como ventajas destacan:

- Se trata de un mecanismo de reducción de costes:
 - Economías de alcance, mejor aprovechamiento de recursos que pueden ser compartidos, repartiendo costes fijos.
 - Reducción de existencias intermedias mediante la simplificación del proceso productivo a través de la eliminación de los procesos intermedios.
 - Eliminación de los costes de transacción, contratación de proveedores o clientes externos.
 - Asumir el margen asociado a la actividad de proveedores o clientes.
- Se trata de un mecanismo que nos permite mejorar la posición estratégica:
 - Fácil acceso al suministro de factores o salida para sus productos.
 - Refuerzo de una estrategia de diferenciación de producto.
 - Protección de una tecnología avanzada, sin depender de proveedores.

- Poder de control sobre los mercados de factores o de productos finales.
- Manipulación de precios.
- Creación de barreras de entrada, difíciles de superar por empresas no integradas.

En lo que se refiere a los riesgos o inconvenientes, destacan:

- El riesgo global de la empresa se incrementa, debido ello que a esta se compromete con un mayor volumen de recursos con el ciclo completo de un determinado producto.
- Supone elevadas barreras de salida de la industria a causa del mayor volumen de activos en la industria.
- Falta de flexibilidad ante los cambios producidos, tanto en el mercado de factores como en el de productos.
- Capacidad reducida para introducir innovaciones autónomas.
- El margen de proveedores o clientes sustituidos no se capta automáticamente.
- Diferencias en la escala óptima de las diferentes fases productivas.
- Incremento de la complejidad organizativa de las empresas integradas, implicando ello unos mayores costes.

A la hora de medir el nivel de integración de una empresa, deberemos considerar los siguientes criterios o elementos:

- Valor añadido de una empresa en relación a su volumen de ventas.
- Número de fases del ciclo producto completo que realice la empresa.
- Volumen de transferencias internas que se produzcan entre las diferentes fases del ciclo producto.
- Grado de propiedad y control sobre los activos integrados.

Sobre la integración, comentar que en el apartado de los anexos hemos dispuesto de algunos ejemplos.