

CAPITULO III

EN TORNO AL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Díez de Castro, Emilio
Martín Jiménez, Francisca

1.- EL ORIGEN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La primera sensación que se tiene cuando se aborda el concepto de estrategia y aquellos otros conceptos estrechamente relacionados con él, es la de sentirse abrumado por una sobrecarga de definiciones no demasiado coincidentes en algunas ocasiones, y sobre todo, poco aclarativas. Es todavía frecuente que personas que conocen muy bien lo que son las finanzas o el marketing se pregunten, sin embargo, qué es la estrategia, cuál es el objeto de la atención de la dirección o la planificación estratégica.

Si las definiciones no son terminantes a la hora de dejar claro de qué se ocupa la estrategia, es señal de que algún elemento está faltando para poder transmitir la idea adecuada.

Aunque nuestro interés no se centra en la recolección y acumulación de definiciones, sí que parece necesario el disponer de algunas de ellas para realizar el intento de comprender el centro de la materia.

McNichols (1978) achaca a la modernidad del tema el hecho de la existencia de un cierto confucionismo. "El surgimiento de una nueva área o campo de estudio, por general que sea su naturaleza, produce confusión de terminología. Las palabras 'política' y 'estrategia' se usan como sinónimos en la literatura de la administración" (McNichols, 1978, p. 7).

Para ayudar a la comprensión del significado de la estrategia podemos acudir a su etimología. "Estrategia deriva del griego *strategos*, lo cual significaba general. La palabra estrategia, por tanto, literalmente significaba el arte del general" (Steiner y Miner, 1982, p. 18). De aquí se deriva que la estrategia se hace en la cúspide de la organización y se emplea para dirigir.

Pumpin (1982, p. 23) nos habla de que el origen de la estrategia se encuentra ligado al arte de la guerra. Indica que los precedentes de la estrategia se pueden hallar "hacia el año 500 a. C., el chino Sun-Tsu desarrolló una ciencia de la estrategia. Igualmente nos han llegado los escritos del griego Jenofonte. Siendo seguidos más tarde por los de Julio César, Maquiavelo, Clausewitz y Moltke". La estrategia aparece cuando grandes organizaciones militares necesitaban ser dirigidas de una manera razonada, pensada a priori, que trazara los caminos y evitara el bamboleo continuo de los acontecimientos cotidianos.

Si tomamos el sentido etimológico de la palabra estrategia y lo aplicamos al nivel empresarial, lo estratégico será aquello que le concierne o le corresponde a la dirección general, al nivel superior, la cúspide de cualquier organización.

Hay por tanto, coincidencia en cuanto a la determinación de cuál es el punto de arranque de la estrategia, el origen del concepto de estrategia se encuentra sin duda en las actividades militares y es concebido como "la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir unos fines determinados por sus dirigentes" (Andrews, 1977, p. 57). Una explicación similar sobre el origen de la estrategia y su sentido militar lo encontramos en el diccionario Webster según el cual puede entenderse como estrategia la "ciencia y arte de emplear fuerza armada de un beligerante para lograr los objetivos de una guerra. En sentido más restringido, la ciencia y el arte de un comando militar ejercido para hacer frente al enemigo en condiciones ventajosas" (McNichols, 1978, p. 7).

2.- EL ENFOQUE TRADICIONAL

La palabra estrategia significa muchas cosas diferentes para distintas personas y es por ello por lo que hay autores como Yavitz y Newman (1982) que prefieren en lugar de dar una definición positiva, referirse a la estrategia en sentido negativo, lo que sucede es que las definiciones inversas, explicando lo que no es la estrategia, no terminan tampoco por aclarar lo que sí realmente es.

Durante muchos años la definición de Robbins sobre la ciencia económica dada en 1932, ha sido un punto de referencia básico para aquellos que se adentraban en el conocimiento de la economía. De una forma similar, los científicos que han elegido el campo de la estrategia como centro de su trabajo han de comenzar siempre por reflexionar sobre la definición más tradicional y típica que disponemos sobre este concepto.

Por ello, empezaremos por Chandler (1962, p. 13) quien define la estrategia como "la determinación de los objetivos básicos a largo plazo y los fines de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para alcanzar estos objetivos". Algunas notas peculiares llaman la atención en esta definición:

- a) La estrategia necesita para construirse el disponer de unos objetivos básicos que lógicamente deben ser definidos previamente, como un primer paso indispensable.
- b) La segunda nota se refiere a que si la estrategia no se puede construir sin objetivos, estos deben definirse a priori, por lo que la estrategia viene a ser la explicitación previa de un intento a realizar.
- c) El centro de la estrategia se encuentra en la determinación de los cursos de acción, es decir, cómo llegar a alcanzar los objetivos.
- d) La estrategia hay que ponerla en marcha, implementarla, y eso obligatoriamente significa asignar o reasignar los recursos de la empresa
- e) No deja de sorprender que en la definición de Chandler no se mencione el entorno de la empresa. Parece como si intentara transmitir un mensaje en el que se indicara que es la voluntad bien dirigida y organizada mediante una estrategia, el elemento clave para el éxito puesto que el entorno se doblegará con seguridad.

Una de las definiciones de estrategia más conocidas y celebradas ha sido la de Andrews. Para él, "la estrategia corporativa es el patrón de los

principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser" (Andrews, 1977, p. 59). Esta definición se distingue claramente de la de Chandler al menos por dos elementos significativos:

a) Se da una explicación de lo que pueden considerarse fines u objetivos básicos y que se determinan contestando a las preguntas: ¿En qué clase de negocio está o quiere estar? ¿Qué clase de empresa es o quiere ser?

b) Tiene un sentido muy formalizado de la estrategia, por ello, la estrategia se explicita mediante políticas y planes.

Una idea similar acerca del papel de las políticas la encontramos en Steiner y Miner (1982). Estos autores consideran que el último escalón de la estrategia, el indispensable para ponerla en práctica, es el nivel funcional, el de la llamada estrategia funcional o políticas. "Estrategia es la determinación de las misiones de la compañía junto con los objetivos de la organización a la luz de las fuerzas externas e internas, formulando políticas específicas y estrategias para alcanzar los objetivos y asegurando su propia implementación así como que los propósitos y objetivos de la organización serán alcanzados" (Steiner y Miner, 1982, p. 18). Observamos también una nota en esta definición que consideramos de mucho interés. Los objetivos y las misiones de la empresa se determinan a la luz de las fuerzas externas, fundamentalmente la competencia, y las internas, las que concentran las ventajas competitivas propias. Por tanto, la determinación del diagnóstico de fuerzas y debilidades y el análisis del ambiente son dos cuestiones que deben hacerse simultáneamente y son previas para la concreción de los objetivos.

Esta idea de que análisis y diagnóstico son previos a la determinación de los objetivos ha ido quebrando en los últimos años pues más que cuestiones secuenciales en un proceso son tres elementos interactuantes.

"Una estrategia es un plan integrado, comprensivo y unificado, que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los cambios del ambiente. Es diseñada para asegurar que los objetivos básicos de la empresa serán alcanzados." (Glueck, 1980, p. 9). En esta definición encontramos que al contrario de la anterior, la determinación de los fines y objetivos básicos es el primer paso y la conexión entre ventajas estratégicas y el ambiente, motivo esencial de la estrategia, se hace

buscando conseguir unos objetivos que naturalmente deben estar fijados con anterioridad.

Esta prioridad acerca de la fijación de los objetivos en los planteamientos estratégicos la encontramos también en la siguiente definición. La estrategia "implica la elección de objetivos, el estudio de acontecimientos que pueden contribuir al logro de esos objetivos y la identificación de aquéllos que más probablemente serán factibles con los recursos de que dispone actualmente la empresa" (Sutton, 1983, p. 13).

En general las notas características de la estrategia se encuentran en todas las definiciones. Las diferencias entre ellas consiste en una mayor o menor explicitación de determinados aspectos y el olvido de la inclusión de algunos de ellos. Por ejemplo, cuando Meyer (1981, p. 119) nos dice que "la estrategia puede definirse como una asignación voluntaria de recursos, que se aplica al conjunto de productos-mercados, en relación con el entorno" está haciendo hincapié en los aspectos de la estrategia de:

- 1) Apriorismo;
- 2) El papel del entorno;
- 3) Determinada indicación acerca de cuáles pueden ser los objetivos básicos;
- 4) La necesidad de asignar recursos.

McNichols (1978, p. 8) es un autor que siguiendo la línea de las definiciones de estrategias militares, insiste en aspectos poco frecuentes en las definiciones empresariales de la estrategia. La estrategia requiere del conocimiento humano, del saber, de la experiencia y también de las cualidades personales entre las cuales la creatividad es la más importante, por ello la estrategia será siempre ciencia y arte simultáneamente. Esta idea podemos verla concretada en su definición, McNichols entiende por estrategia "la ciencia y arte de emplear las destrezas y recursos de una empresa para lograr sus objetivos básicos en las condiciones más ventajosas". Cuando trata de aclarar cuáles son las decisiones estratégicas más importantes que permiten a la empresa conseguir sus objetivos básicos, deja bien claro que las decisiones más importantes son las que determinan el carácter de la empresa y le dan una dirección en el mercado, o en sus propias palabras aquellas que "determinan el producto de la compañía y su lugar en el mercado en relación con una demanda real, supuesta o potencial, y con la fuerza y naturaleza de la competencia", con lo que deja explícita su opinión de que lo esencial es la determinación de la estrategia producto/mercado.

Henderson (1984) tiene una de las más sugerentes aproximaciones al origen y sentido de la estrategia. Él piensa que para entender por qué nace la estrategia y por qué puede aplicarse a tantas áreas de la actividad humana, aunque sea a los negocios en donde quizás su desarrollo conceptual y analítico ha sido mayor. Le lleva su enfoque a hacer una comparación entre la competencia natural y la competencia estratégica. Piensa que después de los trabajos de Darwin sobre la selección natural, la competencia que se produce en biología lleva fundamentalmente a una evolución con unas características de una extraordinaria lentitud, de ahí que con el procedimiento de prueba y error, "más errores que mejoras resultará fatal" (Henderson, 1984, p. 1-21), las especies pueden ir evolucionando en principio sin ninguna guía, sin ningún proceso inteligente que se entrometa por medio. Frente a esta idea de competencia natural se encuentra la de competencia estratégica, la cual no es evolutiva como la anterior sino revolucionaria. Trata de comprimir el tiempo, evitar la lentitud de un proceso natural de selección, mediante la aplicación de una serie de elementos conscientes e intencionados que tratan de forzar situaciones favorables para aquél que los provoca. La competencia estratégica lo que ha venido es a acelerar los procesos de selección que posiblemente a largo plazo se producirían, pero esta aceleración ha llevado también a un cambio, los que son capaces de aprovecharse de este dinamismo son los que verdaderamente se mantendrán en el mercado. Así, Henderson considera que se pueden definir una serie de requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia, los cuales son (Henderson, 1984, p. 1-5):

-Un núcleo vital de conocimientos.

-La capacidad para integrar todos estos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico e interactivo.

-Suficiente pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.

-Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.

-Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.

-La voluntad para privarse o renunciar a los beneficios actuales con objeto de invertir en el potencial futuro.

Estos requisitos, en buena medida, lo que nos vienen a decir es que la creación de la estrategia necesita imaginación, por un lado, y poder de razonamiento, por otro. Que la creatividad tiene que estar unida a la seriedad y profundidad en el razonamiento, pero que también es cierto que

sin un conocimiento suficiente y acertado de la realidad es imposible construir una buena estrategia.

Después de todo lo anterior podemos, a modo de resumen, reunir y relacionar las notas más expresivas del concepto de estrategia:

A) La estrategia se hace en la cúpula de la organización.

B) Sin deseos de entrar en polémicas muy antiguas acerca de si la política empresarial, por el hecho de ser 'política', es una ciencia o un arte, nosotros encontramos que la estrategia es una combinación entre ambos conceptos, puede considerarse una ciencia, un arte, o mejor, un campo que participa de los dos conceptos.

C) La estrategia se concibe como un intento delimitado a priori.

D) La estrategia se construye para alcanzar unos objetivos básicos, que en la mayor parte de los casos no están claramente explicitados a nivel teórico, lo que lleva a que sea cada empresa de forma individual la que deba determinarlos.

E) La estrategia debe tener en cuenta y estudiar las relaciones entre el entorno y las capacidades de la empresa.

F) La estrategia determina los cursos de acción para llegar a los objetivos. Cuando esto se hace de un modo formal se concreta en la determinación de planes y políticas.

G) Aunque la asignación de recursos es indispensable para la puesta en marcha de la estrategia, esta es una cuestión en la que muchas veces se insiste menos. El modo formal de asignar recursos ha llevado a la definición de los programas y los presupuestos.

3.- CONCEPTOS INTEGRADORES

Dentro de las notas que parecen definir la mayoría de los conceptos de estrategia expuestos por diversos autores se encuentran dos especialmente significativas:

-En primer lugar la estrategia es un propósito de acción que se determina antes de que ésta sea emprendida. La estrategia es un concepto que a priori, muestra y especifica cuáles serán las decisiones más importantes que se adoptarán en el futuro.

-En segundo lugar la estrategia es explícita, debe ser establecida formalmente, a ser posible discutida y siempre comunicada a todos los

niveles para que la organización pueda saber qué se le exige en el próximo período y conozca cuándo alcanzará el éxito o hasta qué punto se aleja de él.

De una forma implícita las definiciones de estrategia llevan adosadas estos dos elementos, apriorismo y explicitación, pero sin embargo la situación real es muy diferente. Si examinamos qué es lo que realmente hacen las empresas y cómo crean sus estrategias encontramos que son las menos las que determinan sus estrategias de un modo formal. La mayoría de las empresas no clarifican sus estrategias, definen sus objetivos de un modo vago, dudan y zizaguean en sus acciones y, sin embargo, no puede decirse que realmente no sigan una estrategia.

Ruefli y Sarrazin (1981, p. 1158) pusieron de manifiesto las contradicciones existentes entre la corriente tradicional normativa de la estrategia corporativa y la realidad de los hechos. Para ellos, los elementos que caracterizan los modelos normativos clásicos parten de las consideraciones que siguen:

-La toma de decisiones estratégicas se encuentra centralizada en la alta dirección.

-Los decisores son estrictamente racionales.

-Existen objetivos específicos a largo plazo.

-Se dispone de información suficiente sobre las restricciones y las relaciones que afectan a la toma de decisiones estratégicas.

La evidencia empírica que nos proporcionan los trabajos de Ringbakk (1969), Grinyer y Norburn (1974), Mintzberg (1978) y otros muchos, indican claramente que esta no es una situación normal. Robbins en 1977 realizó una buena exposición de las diferencias entre la forma de dirigir que explica la teoría clásica de la administración y la forma real que él detecta, en donde se viene a abundar sobre el divorcio teoría y práctica.

Mintzberg (1978) intentó demostrar que era posible analizar la estrategia seguida en dos situaciones distintas, la empresa Volkswagen y la guerra de Vietnam. Su idea es que muchas veces a priori nos encontramos con una falta de definición o explicitación de la estrategia, pero si examinamos los hechos y la evolución en un momento posterior, si miramos al pasado, encontramos que es posible descubrir la existencia de una estrategia, que se ha seguido una línea consistente, quizás en parte de una forma no pensada ni buscada. Es decir, muchas veces la estrategia se encuentra en el examen de los hechos y no de las intenciones.

Esta visión a posteriori de la estrategia requiere un sistema de investigación, una metodología que permita comprender y determinar la existencia de un patrón en los comportamientos y decisiones adoptadas en el pasado. Mintzberg señala que el método de investigación en este caso, por la complejidad del fenómeno a observar, debe ser exploratorio e inductivo, sugiriendo cuatro pasos:

1. Reunión de los datos básicos. El análisis debe comenzar confeccionando dos series cronológicas para todo el período que se estudie, una de ellas se refiere al ambiente y recoge los acontecimientos y tendencias percibidas en el mismo, la otra serie debe detallar todas las decisiones importantes y las acciones emprendidas que se consideren relevantes.

2. Inferencia de las estrategias y los períodos de cambio. Cuando se observa un período amplio de tiempo, lo normal es encontrar que existen a lo largo de él cambios en la estrategia. Mintzberg distinguió entre períodos de:

-Cambio incremental, en donde las estrategias se van formando gradualmente, evolucionando con pequeños cambios sobre la anterior.

-Cambio por partes, lo que lleva a que algunas estrategias sufran un cambio completo mientras que otras permanezcan.

-Cambio global, en donde prácticamente todas las estrategias cambian con rapidez.

-Continuidad, durante los cuales los patrones básicos permanecen sin ser tocados. Las decisiones que se emprenden son todas coincidentes con las adoptadas anteriormente.

-Limbo, durante los cuales la organización no toma decisiones, ni siquiera para contribuir al mantenimiento de la antigua estrategia. Son situaciones extrañas pero que es posible detectarlas en momentos de transición.

-Flujo, durante los cuales es imposible detectar un patrón estratégico. No se puede determinar cuál es la estrategia seguida, quizás porque ésta no exista. Las decisiones parece que van en todas las direcciones y sin coherencia entre sí. Estas situaciones surgen en momentos de desconcierto y de incertidumbre absoluta acerca del futuro.

3. Análisis intensivo de los períodos de cambio. Cuando se han detectado e incluso etiquetado los períodos de cambio es preciso examinar lo sucedido en ellos con profundidad, no sólo para confirmar lo

adecuado del análisis sino también para completar la información sobre estos períodos. Esta etapa exige muchas veces la realización de entrevistas personales con aquellos individuos que crearon la estrategia.

4. Análisis teórico. En este último paso es indispensable que sea un grupo el que realice el trabajo. Fuertes sesiones de brainstorming deben servir para generar hipótesis y encontrar las explicaciones a los hechos. El debate y la discusión pueden ser los únicos elementos esclarecedores de las situaciones reales en cuanto al modo en que se crearon las estrategias, los patrones guías que es posible deducir, las decisiones como reacción ante el ambiente, etc.

En vista de lo anterior, la definición de la estrategia como una guía para el futuro, como algo deliberado e intentado, únicamente recoge un aspecto de la estrategia. Toda estrategia nace con una vocación de acción, aquello que se piensa pero no se lleva a cabo no es realmente una parte de la estrategia, al igual que un plan que se queda en la mente no es un plan. Luego la definición de estrategia deberá ser más amplia y recoger fundamentalmente la idea de lo estratégico como aquello que verdaderamente se realiza, lo que se lleva a cabo.

Una estrategia observada y determinada a posteriori puede surgir en base a una serie de decisiones que emergen al enfrentarse la empresa a sus problemas, al adaptarse a su ambiente. Otras veces la estrategia realizada esta integrada en parte por la estrategia que se intentó llevar a la práctica inicialmente y con otra parte que tuvo que surgir ante la necesidad de abordar los nuevos acontecimientos.

En la búsqueda de un concepto integral Mintzberg (1978, p. 935) define la estrategia como "un modelo en una corriente de decisiones".

Dentro de aquellos que pretenden dar una definición más actualizada y omnicompreensiva de todos los aspectos que realmente abarca la estrategia se encuentra la de Hedberg y Jönsson (1978) se refieren a la estrategia como "una corriente de decisiones" en este punto se corresponden de una forma muy aproximada al planteamiento de Mintzberg, en realidad la idea de Hedberg y Jönsson es que las estrategias son al fin y al cabo un conjunto de ideas más o menos integradas que surgen de la siguiente manera: En primer lugar, la dirección de la empresa crea una idea, una composición acerca del mundo que le rodea, de lo que sucede en él, de cómo actúa. En relación con esta idea del mundo lo que se plantea es cómo reaccionar, cómo actuar para desenvolverse en ese ambiente, acomodando sus actitudes de defensa o de posicionamiento a esa idea original, a ese pensamiento global, su teoría del mundo que lo rodea. Posteriormente crea una red de información que le permite comprobar si la estrategia se ha adaptado a esa concepción del

ambiente y evaluar si ha alcanzado el éxito. Luego, mediante este concepto de estrategia las condiciones del apriorismo y la explicitación no forman parte realmente del esquema. Se pueden construir estrategias desde concepciones mentales que no estén explicitadas. Se pueden crear estrategias que vayan adaptándose al pensamiento o las teorías que una persona pueda tener acerca de su entorno. De este intento de adaptación realmente se puede deducir una estrategia o no, dependiendo del grado en que las teorías o el pensamiento sobre el mundo del directivo sea cambiante y también del grado en que su concepción del entorno se corresponda con la realidad que le circunda.

Siguiendo esta idea integradora del concepto de estrategia pero buscando una definición algo más explicativa que la anterior, Alcaide (1984, p. 451) dice que "una estrategia es un modelo en un flujo de decisiones que responde al problema, en permanente evolución en el tiempo y en el espacio, del acoplamiento entre la organización y el ambiente externo en aquellas facetas que son críticas para la efectividad organizacional".

4.- EL CONTENIDO DE LA ESTRATEGIA

No todos los autores se muestran preocupados por definir la estrategia de un modo conciso y terminante, algunos como Ansoff (1965) o Newman y Logan (1976) están mucho más interesados en explicar la estrategia de un modo no muy escueto, determinando cuáles son sus componentes.

Para Ansoff (1965, p. 130) a través de la definición del contenido de la estrategia se debe llegar a especificar cuál es el contenido del negocio donde la empresa se desenvuelve, es decir, su área producto-mercado. En el ámbito de búsqueda del beneficio la primera tarea consiste siempre acotar el campo en donde se va a intentar conseguirlo.

El segundo paso lógico de la estrategia es determinar en qué dirección se va a crecer y cuál va a ser el ritmo de crecimiento. ¿Se expansionará dentro de su ámbito con los productos y mercados anteriores? ¿Buscará la diversificación?

La empresa para aprovechar su situación, conseguir destacar y aumentar su participación debe poseer cualidades diferenciadoras con respecto a otras empresas competidoras. Estas cualidades deben ser identificadas y potenciadas ya que en base a ellas será posible materializar sus aspiraciones de beneficios, serán los auténticos pilares donde se apoyarán las acciones de la dirección, sus puntos fuertes.

Las tres cuestiones anteriores se refieren a la descripción de las oportunidades rentables y la vía para aprovecharlas. Es el enfoque de la empresa cara a su entorno.

Pero la empresa no sólo debe realizar una serie de planteamientos cara al exterior, para que pueda materializarlas debe tener en su interior las aptitudes necesarias para poder alcanzar el éxito. Por ello surge un cuarto componente de la estrategia, la sinergia.

De esta forma los componentes de la estrategia serían para Ansoff:

- a) Ambito producto-mercado.
- b) Vector de crecimiento.
- c) Ventaja competitiva.
- d) Sinergia.

Otros autores que hacen un especial hincapié en los componentes de la estrategia son Newman y Logan (1976, p. 64 y ss.). Estos autores consideran que la importancia de la estrategia es su capacidad para orientar la empresa hacia el futuro y por ello la estrategia debe indicar:

1. ¿Qué productos o servicios venderá la empresa y a que grupo de consumidores?
2. ¿Qué fabricará la compañía, con que procesos y tecnología y con qué recursos materiales?
3. ¿Qué tipo de sinergia será buscada, qué combinación de elementos podrá reforzarse mutuamente para conseguir mejorar los resultados?
4. Determinar el momento y la secuencia temporal de los principales pasos que deben realizarse. ¿Qué acciones deben emprenderse primero y cuáles pueden ser aplazadas?
5. ¿Qué fines deben ser alcanzados y a qué niveles se puede esperar llegar, cuáles son los criterios para juzgar el éxito?

Estos componentes de la estrategia pueden ser explicados brevemente en base a las siguientes consideraciones.

Para continuar existiendo la compañía debe ofrecer un conjunto de servicios o productos para los cuales algún segmento de la sociedad está preparado para pagarlo. La clave está en llegar a entender qué tipo de consumidores buscan los productos de la empresa. Pero la estrategia se

enfoca hacia el futuro por lo que hay que examinar la orientación futura del mercado. Posiblemente los productos-mercado existentes deberán continuarse y mantenerse como la mejor estrategia que asegurará el éxito futuro, pero a menudo el crecimiento de la competencia, las nuevas demandas, la saturación del mercado y otros factores similares sugerirán algún cambio en los productos o servicios que se ofrecen. Para esta tarea la identificación de las áreas de crecimiento no es bastante, cada compañía debe predecir también la competencia probable y sus propias fuerzas y limitaciones en relación con la competencia. El alma del análisis imaginativo del futuro descansa en la búsqueda de su carácter distintivo, en encontrar la ventaja estratégica.

Una cuestión crítica es la tecnología. En industrias como la farmacéutica, la electrónica o la petrolera, entre otras, su estrategia depende críticamente de la tecnología empleada y el nivel de investigación y desarrollo de la compañía. Los cambios en la tecnología expanden o contraen mercados particulares y afectan a la creación de productos y servicios.

El éxito en un mercado o con un proceso de producción genera un deseo de conquistar nuevos territorios, o bien las posibles dificultades de un área guía a buscar una misión adicional. La sinergia surge cuando dos acciones adoptadas conjuntamente producen un resultado mayor que si hubieran sido adoptadas de forma independiente. Como muchas oportunidades para conseguir efectos sinérgicos suceden cuando la empresa amplía sus mercados, Newman y Logan establecen una matriz producto-mercado de referencia en donde las dos dimensiones son:

- a) Capacidad productiva. Que se distingue en tres niveles: Presente, nuevos usos y nueva tecnología.
- b) Consumidores. Distribuidos en tres grupos: Presentes, expansión geográfica, nuevos tipos.

El punto más bajo de sinergia se encuentra cuando se produce la combinación de nueva tecnología y nuevos tipos de clientes.

La distribución temporal de las acciones es crítica para el éxito. Ya que la estrategia maestra se refiere especialmente al ajuste de una firma a su ambiente dinámico y particularmente a las acciones de los competidores, la cuestión del cuándo y cómo realizar los movimientos requiere una atención expresa. Todas las firmas tienen limitaciones de recursos y para poner en marcha una estrategia es necesario emplear recursos, de ahí que frecuentemente un directivo tiene que estar decidiendo acerca de qué hacer primero y qué aplazar.

Para que un director pueda decidir cuándo es adecuada una estrategia o si una estrategia determinada es mejor que otra, necesita seguir un proceso que fundamentalmente consiste en:

A) Seleccionar los criterios para juzgar la estrategia.

B) Establecer los resultados esperados de la estrategia en términos de estos criterios.

C) Decidir si los resultados esperados alcanzan aceptablemente los niveles mínimos y son mejores que los resultados esperados de estrategias alternativas.

Los criterios que a menudo se emplean para juzgar la estrategia son, según Newman y Logan (1976, p. 77):

1. Rentabilidad. Usualmente es la relación entre el beneficio y la inversión financiera pero también puede referirse al rendimiento de algún recurso crítico.

2. Riesgo de pérdidas.

3. Crecimiento de la compañía, en términos absolutos o en porcentaje del mercado.

4. Contribución al bienestar social.

5. Estabilidad o seguridad del empleo.

6. Prestigio de la compañía.

7. Control futuro e influencia sobre las decisiones de la compañía.

De hecho cada estrategia tiene una incidencia múltiple y diversa según el aspecto que consideremos, por ello la única manera práctica de juzgar una estrategia es considerar varios criterios simultáneamente. De los siete criterios anteriores tres o cuatro serán los relevantes en cada caso y el resto tendrán un carácter marginal.

REFERENCIAS

ALCAIDE CASTRO, M.: "El concepto de estrategia y las matrices de portfolio"; Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. XIII, n. 45, septiembre-diciembre 1984.

ANDREWS, Kenneth R.: "El concepto de estrategia de la empresa"; EUNSA, Pamplona, 1977.

ANSOFF, H. Igor: "La estrategia de la empresa"; EUNSA, Pamplona, 1976. Original: "Corporate strategy"; McGraw-Hill, N. Y., 1965.

CHANDLER, Alfred D.: "Strategy and structure: Chapters in the history of the american industrial enterprise"; M.I.T. Press, Cambridge, Mass., 1962.

GLUECK, William F.: "Business policy and strategic management"; McGraw-Hill, Inc., Tokyo, 1980.

GRINYER, Peter H. y David NORBURN: "Strategic planning in 21 U.K. companies"; Long Range Planning, vol. 7, n. 4, agosto 1974.

HEDBERG, Bo y Sten JONSSON: "Strategy formulations a discontinuous process"; International Studies of Management & Organization, vol.7, n. 2, 1978.

HENDERSON, Bruce D.: "The concept of strategy"; en ALBERT, K. J.: "The strategic management handbook"; McGraw-Hill, N. Y., 1983. Versión en castellano "Manual de administración estratégica"; McGraw-Hill, México, 1984.

McNICHOLS, Thomas J.: "Política empresarial"; McGraw-Hill latinoamericana, Bogotá, 1978.

MEYER, Jean: "Objetivos y estrategias de la empresa"; Deusto, Bilbao, 1981.

MINTZBERG, Henry: "Patterns in strategy formation"; Management Science, vol. 24, n. 9, May 1978.

NEWMAN, W. H. y J. P. LOGAN: "Strategy, policy and central management"; South-Western, Cincinnati, 1976.

PUMPIN, Cuno: "Dirección estratégica de la empresa"; Esic, Madrid, 1982.

RINGBAKK, Kjell A.: "Organized planning in major US companies"; Long Range Planning, vol. 2, n.6, diciembre 1969.

ROBBINS, L.: "Ensayo sobre la naturaleza y la importancia de la Ciencia Económica"; F.C.E., México, 1951.

ROBBINS, S.P.: "Reconciling management theory with management practice"; Business Horizons, February, 1.977.

RUEFLY, T. y J. SARRAZIN: "Strategic control of corporate development under ambiguous circumstances"; Management Science, Vol. 27, n. 10, Octubre 1.981.

STEINER, G. A. y J. B. MINER: "Management policy and strategy: Text, readings and cases"; MACMILLAN, New York, 1982.

SUTTON, C. J.: "Economía y estrategias de la empresa"; Limusa, México, 1983.

YAVITZ, Boris y William H. NEWMAN: "Strategy inaction"; The Free Press, New York, 1982.