

# Conceptos Básicos para el Análisis Estratégico<sup>1</sup>

**Prof. Marcelo Barrios**

---

<sup>1</sup> Nota técnica preparada por el Prof. Marcelo Barrios. octubre de 2003.

Basado en el libro "Estrategia para el liderazgo competitivo" de Arnold C. Hax y Nicolas S. Majluf; Año 1997, editorial Juan Granica S.A.

La estrategia puede considerarse como un concepto multidimensional que abarca todas las actividades fundamentales de la firma, otorgándole un sentido de unidad, orientación y propósito, facilitando al mismo tiempo las modificaciones necesarias inducidas por su medio. Las siguientes, son unas dimensiones esenciales que han contribuido a la definición unificada del concepto de estrategia.

1. *La estrategia como un medio de establecer el propósito de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades en materia de asignación de recursos.*

Se trata de unos de los puntos de vista más antiguos y clásicos del concepto de estrategia. Estrategia es un modo de dar explícitamente forma a las metas y los objetivos de largo plazo de la organización, definiendo los principales programas de acción necesarios para alcanzar dichos objetivos y desplegando los recursos necesarios.

Finalmente, esta dimensión de la estrategia apunta a la importancia de la asignación de recursos como el paso más crítico en la aplicación de la estrategia. La sincronización entre los objetivos y los programas estratégicos por una parte, y la asignación de recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos de la firma, por otra, resultan necesarios para garantizar una coherencia estratégica.

2. *La estrategia como una definición del campo competitivo de la empresa*

Se ha reconocido desde hace mucho tiempo que una de las preocupaciones fundamentales de la estrategia es definir los negocios que la firma desarrolla o pretende desarrollar. Esto convierte a la estrategia en la fuerza básica que aborda los temas del crecimiento, la diversificación y el retiro de un negocio.

El primer paso clave para definir un proceso de planificación estratégica formal es una segmentación efectiva del negocio. En este punto, basta decir que la mayor parte de la atención estratégica, tanto en términos de la formulación como de la aplicación de la estrategia se centra en cada unidad de negocios de la firma.

3. *La estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.*

Conforme a esta perspectiva, el impulso fundamental de la estrategia es alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo, respecto de los competidores claves de la empresa, en todos los negocios que participa. Esta dimensión de la estrategia sustenta muchos de los enfoques utilizados para apoyar la búsqueda de una posición competitiva

favorable. Reconoce que la ventaja competitiva es el resultado de una comprensión cabal de las fuerzas externas e internas que producen un impacto en la organización.

A partir de esta perspectiva surge el marco fundamental de la estrategia de negocio con tres áreas de atención: la unidad de negocios, como el tema central de análisis; la estructura de la industria, que determina las tendencias claves del entorno; y las competencias internas, que definen la forma de competir.

4. *La estrategia como una manera de definir tareas de gestión con perspectivas corporativas, de negocios y funcionales.*

*La perspectiva corporativa* engloba las tareas que necesitan la visión mas amplia para ser abordadas e forma más apropiadas.

*La perspectiva de negocios* incluye todas las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada unidad de negocios individual dentro de su propia industria.

*La perspectiva funcional* esta relacionada con el desarrollo de las competencias funcionales necesarias en el campo de las finanzas, la infraestructura administrativa, los recursos humanos, la tecnología, la logística, la fabricación, la comercialización, las ventas y los servicios necesarios para mantener una ventaja competitiva.

El reconocimiento de las diferencias entre estas perspectivas y el impacto que producen en las correspondientes responsabilidades por la gestión de una empresa, así como la integración de los esfuerzo resultantes, constituye otra dimensión clave de la estrategia.

5. *la estrategia como un modelo de decisiones coherentes, unificador e integrador.*

Resulta muy común considerar la estrategia como una fuerza de envergadura que ofrece un diagrama completo e integrador de la organización en su conjunto. Desde esta perspectiva, la estrategia permite la creación de planes que garantizan el cumplimiento de los objetivos básicos de la totalidad de la empresa.

6. *La estrategia como una definición de la contribución económica y no económica que la firma pretende hacer a sus "stakeholders" (sectores de interés).*

Esta dimensión de la estrategia reconoce la responsabilidad de la empresa en terrenos mucho mas amplios que en la simple maximización de la riqueza de los accionistas. Considera la estrategia como un medio de establecer contratos sociales –un conjunto de acuerdos cooperativos celebrados por los individuos por voluntad propia- para producir un proceso de intercambio social que afecta a una amplia variedad de personas. El resultado final puntualiza el tipo de organización económica y humana que es y que aspira ser la firma. Se trata de un elemento clave para la filosofía empresarial y cultura de la organización.

7. *La estrategia como una expresión del propósito estratégico: exigir la organización.*

El mensaje del propósito estratégico se aparta de los enfoques mas clásicos que buscan una concordancia entre las oportunidades presentadas por la industria y la posición competitiva sostenida por la firma para establecer una ventaja competitiva. El

propósito estratégico abandona la unidad de negocios como centro de atención fundamental del análisis estratégico y traslada la dimensión pertinente de la preocupación estratégica al nivel corporativo de la empresa.

En lugar de equiparar las oportunidades de la industria con los recursos disponibles, alienta a los miembros de la empresa a buscar metas aparentemente inalcanzables. En lugar de buscar ventajas que son inherentemente sostenibles, se esfuerza por acelerar el aprendizaje organizativo que permitirá que la empresa desarrolle nuevas reglas que eliminan las ventajas de las empresas establecidas. Finalmente, en lugar de buscar una concordancia entre la organización y su medio, la coherencia se origina en la fidelidad de la organización con su propósito estratégico particular.

8. *La estrategia como un medio para desarrollar las competencias centrales de la organización.*

Lo fundamental de las competencias centrales es que son fundamentadas y desarrolladas en el nivel corporativo y que definen la base de la estrategia competitiva para toda la firma. Pueden utilizarse tres pruebas para identificar las competencias centrales de una empresa. En primer lugar, una competencia esencial permite el acceso potencial a una amplia variedad de mercados; en segundo lugar, debería ofrecer una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente del producto final; y en tercer lugar, debería resultar difícil de imitar para los competidores.

Las competencias centrales, en particular aquellas que comprenden el aprendizaje colectivo, se basan en el conocimiento y pueden ser mejoradas cuando se aplican.

9. *La estrategia como un medio de invertir en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible.*

La noción de competencias centrales se encuentra estrechamente relacionada con el así llamado *punto de vista de la empresa basado en los recursos*, en donde este postula que las fuentes centrales es una ventaja competitiva impulsada por los factores; es decir, dependen del desarrollo de los recursos y capacidades por parte de la empresa.

Hacia un concepto unificado de estrategia

El concepto de estrategia comprende el propósito global de una organización. Por lo tanto, no resulta sorprendente que se requieran numerosas dimensiones para su apropiada definición.

Una definición unificada de estrategia debe abordar la controversia entre el paradigma de la "estructura de la industria/posicionamiento competitivo" "y el enfoque basado en los recursos" de la empresa.

Desde este punto de vista, podríamos combinar todas las dimensiones diversas de la estrategia que hemos presentado, y proponer una definición integradora y global de la estrategia.

## *Estrategia*

1. Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.
2. Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización.
3. Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y los puntos fuertes y débiles de la organización.
4. identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional.
5. Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador.
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus "Stakeholders"
7. Es una expresión del propósito estratégico de la organización.
8. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa.
9. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

Desde este punto de vista unificador, la estrategia se convierte un marco fundamental a través del cual una organización puede simultáneamente afirmar su continuidad vital y facilitar su adaptación a un medio cambiante. Esa es la esencia de una gestión satisfactoria del cambio. Es enérgica para poder enfrentar las oportunidades de mejoramiento de la rentabilidad; también es respetuosa de la cultura, tradición e historia del enfoque de la empresa para hacer negocios. En el corazón de la estrategia existe una búsqueda intencional para alcanzar la ventaja competitiva en cada negocio en el que la empresa esta comprometida. La estrategia no ocurre por que si; esta compuesta por acciones y decisiones gerenciales cuando se abren nuevas oportunidades para una rentabilidad sostenida en todos los negocios de una empresa.