

VERHAEGHE, E.C.
Maestría en Dirección

2008

65352

65352

T.510

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**



- TESIS -

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Edgardo Verhaeghe

- 2007 -

AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento es para todas aquellas personas que participaron directa e indirectamente, tanto en el cursado de la Carrera, como en la elaboración de esta Tesis.

- A las autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y de la Universidad Nacional de Río Cuarto por la posibilidad que nos brindaron.
- Al Director de la Carrera, Lic. Raúl Burone, por la coordinación de la misma.
- Al grupo de Profesores que se desempeñaron como Docentes.
- A todos los compañeros que como alumnos participaron del proyecto.
- Al personal administrativo de la Facultad que en todo momento brindó su apoyo.
- Al grupo de empresas, profesionales, consultores, y alumnos que amablemente respondieron los cuestionarios de la encuesta objeto de este trabajo.
- Un agradecimiento muy especial a la Msc. Norma Martínez de Perez por su generosidad como ser humano, puesta de manifiesto en distintas circunstancias y reiteradas oportunidades; y por su tesón en la coordinación y guía profesional, como Directora de este Trabajo.

53828

Edgardo Verhaeghe

65352

MFN:
Clasif: T. 540

ÍNDICE

Agradecimientos	Pág. 2
Índice	Pág. 3
Identificación del Trabajo	Pág. 5
Principales Características del Trabajo	Pág. 6
Estructura del Trabajo	Pág. 9
Marco Teórico	Pág. 11
• Orígenes del Concepto de Estrategia Empresarial	Pág. 12
• Clasificaciones de la Estrategia Empresarial	Pág. 25
• La Estrategia Militar	Pág. 54
• La Estrategia en el Deporte	Pág. 70
• La estrategia Oriental	Pág. 75
• El Estratega Empresarial	Pág. 85
Referencias Metodológicas	Pág. 90
• Análisis de Situación	Pág. 91
• Investigación Preliminar	Pág. 91
• Planeamiento de la Investigación	Pág. 92
• Recolección de Datos	Pág. 96
• Procesamiento y Análisis	Pág. 96
• Interpretación de Resultados	Pág. 97
• Presentación de Resultados	Pág. 97
• Conclusiones	Pág. 97
• Cuadro de Referencias Metodológicas	Pág. 97
Trabajo de campo	Pág. 99
• Proyecto	Pág. 100
• Estado de Situación de las Empresas de Río Cuarto	Pág. 106
• Matriz MIE - Matriz de Implementación Estratégica	Pág. 112
• IFIE - Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia	Pág. 115
○ Cultura	Pág. 115
○ Percepción/Reacción	Pág. 120
○ Estilo Directivo	Pág. 125
○ Formulación Estratégica	Pág. 127
○ Implementación Estratégica	Pág. 131
○ Resultados Estratégicos y sus Causas	Pág. 137
○ Conocimiento y Experiencia Estratégica	Pág. 146

Conclusiones	Pág. 150
• Nuestro Punto de Partida	Pág. 151
• Nuestras Conclusiones	Pág. 152
○ Grado de Implementación Estratégica	Pág. 152
○ Perfil de Cultura Estratégica	Pág. 152
○ Perfil de Percepción / Reacción	Pág. 154
○ Perfil de Estilo Directivo	Pág. 156
○ Perfil de Formulación Estratégica	Pág. 157
○ Perfil de Implementación Estratégica	Pág. 159
○ Perfil de Resultados Estratégicos y sus Causas	Pág. 161
○ Perfil de Conocimiento y Experiencia Estratégica	Pág. 162
• Resumen del Trabajo	Pág. 163
Anexos	Pág. 174
Bibliografía	Pág. 181

IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Título:

Estrategia Empresarial

Trabajo Final:

Trabajo Final de Posgrado (Tesis de Maestría)

Rama:

3500 - Administración

Disciplina Científica:

3505 - Promoción y Desarrollo de Organizaciones

Campos de Aplicación:

0999 - Desarrollo Socio Económico y Servicios (Organización y Administración)

Identificación del Trabajo con Palabras Claves:

3500 - Administración - Estrategia

Autor:

Edgardo Verhaeghe - Carlos Gardel 1047 - (5800) Río Cuarto - Te.4647286 - 4676269

Director:

Msc. Norma Martínez de Perez

Lugar de Trabajo:

Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Río Cuarto

Potenciales Demandantes de los Resultados:

Empresas - Facultades, Docentes, Investigadores, Alumnos, Consultores, y Profesionales: de Ciencias Económicas

Año:

2007

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO

• Aclaraciones

Para la realización del trabajo se observaron plenamente (en lo concerniente al diseño, planificación, ejecución y control), las características y el rigor técnico-metodológico correspondiente a los conceptos, principios y normas académico-profesionales impartidos en la Maestría. De todas maneras se destaca que no es un Trabajo Profesional.

En la realización del trabajo, se plantearon dos niveles.

Un nivel teórico-metodológico; en dónde se planteó un desarrollo integral, que podemos definir como el Plan de Trabajo Ideal o Marco Teórico de Trabajo. Éste se realizó en la mesa de trabajo y a nivel de laboratorio, de acuerdo a la metodología y al cuerpo de conceptos y principios estudiados durante la Carrera.

El otro nivel que podemos denominar el Trabajo de Campo Posible de Realizar; de acuerdo a los recursos, datos e información, accesibles y disponibles.

El trabajo se diseñó de con el objetivo de:

- Integrar y operar algunos conceptos y herramientas desarrollados durante la Maestría.
- Realizar la aplicación de los mencionados conceptos y herramientas en distinto grado y profundidad según los requerimientos exigidos por el trabajo, en cada situación en particular.

En lo general, la aplicación práctica del trabajo, obedece al enfoque teórico del Concepto de Estrategia.

En lo particular, y según lo exige la naturaleza y particularidad del mismo, se refiere a enfoques teóricos de distintos módulos y herramientas de la Carrera.

• Antecedentes

El presente trabajo tiene como antecedentes investigaciones ya realizadas que corresponden a una línea de investigación que se viene trabajando desde hace varios años, más precisamente 10 años, y éstos son: la investigación realizada para la SECYT-UNRC en la Facultad de Ciencias Económicas durante el período 1995-97 -Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto - Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto - (1), y la investigación realizada en la Facultad de Ciencias Económicas durante el período 1997 para el trabajo final de la Carrera de Especialización en Estrategia de la UNRC - Cultura y Estrategia - Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto - (2), y como decimos es una continuidad en la línea de investigación, lo que podríamos llamar un avance secuencial en la temática.

En éste sentido este nuevo trabajo, tal las pautas establecidas y sugeridas, respeta y sigue la estructura de los proyectos anteriores, con las particularidades propias de una Tesis de Maestría.

• Procedimiento y Metodología

El procedimiento general para la realización del trabajo, cumplió con las distintas etapas del proceso de investigación: a) Análisis de Situación, b) Investigación Preliminar, c) Planeamiento de la Investigación, d) Recolección de Datos, e) Procesamiento y

Análisis, f) Interpretación de Resultados, g) Presentación de Resultados, h) Conclusiones.

De esta manera se reunieron y analizaron todos los datos disponibles de importancia para el trabajo, con el objetivo de lograr una adecuada preparación para la planificación y ejecución del mismo. Se utilizaron fuentes primarias y secundarias, como así también bibliografía específica sobre la temática, y se aplicó el cuestionario como el medio para relevar los datos necesarios.

Se desarrolló un procesamiento informático y conclusiones estadísticas a partir de la utilización de un soft estadístico específico (SPSS), y se realizaron interpretaciones y conclusiones en función de los resultados obtenidos; cumplimentando así el ciclo: antecedentes, problema, trabajo, interpretaciones, conclusiones.

• **Presentación Del Problema**

La idea (como concepto de proyecto a desarrollar) es la siguiente.

En base a las investigaciones realizadas conocemos que la situación de las empresas de Río Cuarto es la siguiente.

“ Estamos en presencia de empresas culturalmente desajustadas desde el punto de vista del uso de herramientas de administración, que a su vez poseen un bajo concepto de estrategia, y que además cuentan con serios impedimentos para su formulación y cambio “.

Frente a esta situación hay aspectos que se desconocen y que son de vital importancia para complementar, desarrollar y completar el conocimiento que se posee; y que en términos de problema a resolver podemos plantear de la siguiente manera.

- Se desconoce cuál es la forma de percibir la realidad, y los modos de reaccionar frente a ella; que tienen las empresas.
- Se desconoce cuáles son los estilos predominantes de gestión que tienen los directivos de las empresas.
- Se desconoce cuál es el grado de compromiso que tienen los directivos de las empresas, y el grado de sujeción a las limitaciones administrativas.
- Se desconoce las escuelas, enfoques, modelos de estrategia, etc.; a los que adhieren las empresas.
- Se desconoce de que modo las empresas formulan la estrategia.
- Se desconocen los resultados obtenidos.
- Se desconocen los motivos o causas de los resultados obtenidos.
- Fundamentalmente (clave y determinante), se desconoce el grado de desempeño de las empresas, en los factores causales de los resultados obtenidos.

• **Objetivos Del Trabajo**

En base a los interrogantes anteriores, se plantearon los siguientes objetivos para el trabajo.

- Conocer cuál es la forma de percibir la realidad, y los modos de reaccionar frente a ella; que tienen las empresas.
- Conocer cuáles son los estilos predominantes de gestión que tienen los directivos de las empresas.
- Conocer cuál es el grado de compromiso que tienen los directivos de las empresas, y el grado de sujeción a las limitaciones administrativas.
- Conocer las escuelas, enfoques, modelos de estrategia, etc.; a los que adhieren las empresas.

- Conocer cuál es el modo en que las empresas formulan la estrategia.
- Conocer cuáles son los resultados que han obtenido.
- Conocer cuáles son los motivos o causas de los resultados que obtuvieron.
- Conocer cuál es el grado de desempeño en los factores causales, de los resultados que obtuvieron.

• **Hipótesis**

En virtud de las investigaciones anteriores y de tareas preliminares realizadas para este trabajo, se formuló la siguiente hipótesis.

“Una de las principales causas de los fracasos en la formulación e implementación estratégica, es la falta de cultura estratégica, de conocimiento técnico específico, y de experiencia en el manejo de herramientas que le son propias; de los agentes vinculados directa e indirectamente con dicha formulación e implementación”.

• **Referencias Generales del Trabajo**

Las siguientes son algunas referencias generales del trabajo.

- El relevamiento abarcó la ciudad de Río Cuarto en su totalidad.
- La investigación formal y el trabajo concreto de campo, se realizó sobre empresas de Río Cuarto.
- Las empresas fueron localizadas y clasificadas según Padrones Municipales de Contribución a los Ingresos Brutos, derivados de las Actividades de Comercio e Industria.
- El trabajo de campo se realizó, en el caso de las empresas, sobre una - Muestra de las “Empresas Grandes” -, muestra de empresas que aproximadamente representan el 50% de la facturación de Río Cuarto, y que corresponden a la muestra del -INEVE - Índice de Evolución Económica- realizado por la Facultad de Ciencias Económicas. Los detalles de la muestra INEVE, trabajos realizados por el profesor Alfredo Baronio, figuran en el punto de planeamiento de la investigación en el apartado de referencias metodológicas.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo consta de lo que podríamos denominar cinco Módulos, con objetivos muy precisos y definidos para cada uno de ellos. Los módulos de referencia son:

- Marco Teórico
- Referencias Metodológicas
- Trabajo de Campo
- Conclusiones
- Anexos

• Marco Teórico

Para investigar y dar respuesta a los objetivos planteados se realizó una muy breve enunciación y descripción de los temas teóricos de mayor pertinencia a la realización del trabajo. Se repasaron distintas teorías vigentes a través del tiempo, en lo que podríamos decir la evolución de las ideas en estrategia, a través de los años.

Los elementos teóricos se seleccionaron como base y referencia para el desarrollo de las herramientas necesarias para las confrontaciones y constataciones de campo. El criterio de selección que se utilizó fue el de incluir aquellos de mayor pertinencia y relación con los objetivos del trabajo, así se podrá observar que las herramientas diseñadas responden bastante fielmente a los postulados teóricos, como así también las referencias reportadas en el marco teórico trataron de respetar la originalidad de sus autores casi en un ciento por ciento. 100%; ya que el objetivo de las citas teóricas obedecía a tener un calco del enunciado de sus autores, para luego constatar, frente a herramientas de entrevista y encuestamiento que la reprodujeran, que ocurría con las empresas de Río Cuarto, cuán cerca o lejos estaban de su conocimiento, de su cumplimiento, etc.

Concretamente se seleccionaron algunos pensamientos, algunos modelos y herramientas; aportados entre otros por los siguientes autores: Mintzberg, Scholes, Whittington, James, Ahlstrand, Lampel, Bougeois, Brodwin, Leavitt, Vazquez, etc

En el módulo correspondiente al marco teórico, se detallan esquemáticamente las ideas de los autores que se tomaron de referencia para el diseño y la elaboración de los instrumentos o herramientas que se utilizaron en el trabajo de campo.

• Referencias Metodológicas

Para poder operativizar los desarrollos teóricos del marco conceptual, e instrumentalizar las herramientas de campo, es que se realizó un planteo metodológico particular y diferenciado, para cada una de las distintos objetivos del trabajo, de las distintas herramientas de campo.

Para llevar adelante esta tarea se realizaron distintas etapas correspondientes al planeamiento de la investigación.

En este sentido, con este objetivo, y de manera sintética, esquemática y general, en este módulo se realizó un breve desarrollo de las distintas etapas. En particular referido a los distintos universos, muestras, y tipos de investigación utilizados.

- **Trabajo de Campo**

En este apartado se describe detalladamente el trabajo realizado sobre las empresas de Río Cuarto, como así también sobre algunos de los agentes que intervienen en el proceso estratégico de las mismas.

Fundamentalmente se plantean los resultados obtenidos frente a cada uno de los objetivos que se habían planteado en el trabajo.

- **Conclusiones**

En este módulo se brinda una idea de las principales conclusiones a las que se arribaron, en función de los resultados obtenidos en la investigación.

- **Anexos**

Se describen distintos elementos que se utilizaron como material de trabajo durante la realización de las distintas etapas de la investigación.

MARCO TÉORICO

El objetivo de este módulo, es repasar los principales enfoques y conceptos de estrategia empresarial desde la visión y el pensamiento de los principales autores sobre el tema, con el propósito de que sirvan como referencia, para el diseño de las herramientas de campo necesarias para la elaboración del trabajo.

Otro objetivo del módulo es repasar algunos enfoques sobre estrategia, desde la perspectiva de ámbitos distintos al empresarial. Así se sintetizan esquemáticamente algunas referencias de la estrategia militar, de la estrategia en los deportes; y de la visión oriental de la estrategia.

ORÍGENES DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La palabra “estrategia” se ha usado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años; su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde la noción de estrategia lleva muchos siglos teniendo preeminencia. Más recientemente, el término se ha usado en el contexto de los negocios. Otro uso muy conocido del término estrategia ha tenido lugar en los deportes y los juegos, sobre todo en el ajedrez.

① UN POCO DE HISTORIA

Como sostiene Pankaj Ghemawat⁷ en *“La estrategia en el panorama del negocio”*, “estrategia” es un término cuyo origen se remonta a los antiguos griegos, quienes la empleaban para referirse a un primer magistrado o a una máxima autoridad militar. Durante los dos milenios siguientes, los perfeccionamientos del concepto de estrategia siguieron centrándose en interpretaciones castrenses. Sin embargo, la adaptación de la terminología estratégica a un contexto de negocios tuvo que esperar hasta la segunda Revolución Industrial, que comenzó en la segunda mitad del siglo XIX, pero que en realidad no despegó sino hasta el siglo XX.

La primera Revolución Industrial (que se extendió desde mediados del siglo XVIII a mediados del XIX) no tuvo mucha influencia sobre el pensamiento o comportamiento estratégico. Dado que estuvo impulsada principalmente por el desarrollo del comercio internacional en unas cuantas mercancías, la mayoría de los negocios tendían a conservar pequeñas dimensiones y a emplear tan poco capital fijo como fuera posible. Los mercados caóticos de esta época llevaron a economistas, como Adam Smith, a describir las fuerzas del mercado como una “mano invisible” que, en gran parte, quedaba más allá del control de las empresas particulares.

La segunda Revolución Industrial, que comenzó en la última mitad del siglo XIX en Estados Unidos, vio el surgimiento de la estrategia como una manera de dar forma a las fuerzas del mercado y de influir en el entorno competitivo. En Estados Unidos, la construcción de líneas claves de ferrocarril, después de 1850, hizo posible el establecimiento de mercados masivos por primera vez y el surgimiento de grandes corporaciones que podían influir sobre la dirección del mercado a través de sus estrategias. La necesidad de un pensamiento estratégico explícito fue articulada primero por los administradores de alto nivel de estas compañías.

La Segunda Guerra Mundial aportó un estímulo vital al pensamiento estratégico en los dominios tanto de negocios como militares, porque subrayó el problema de asignar los escasos recursos a toda la economía. Las experiencias de la época de guerra alentaron no sólo el desarrollo de nuevas herramientas y técnicas, sino también el uso del pensamiento estratégico formal para guiar las decisiones administrativas. En la era de las grandes corporaciones, administrar implica anticiparse a los cambios y movimientos del entorno para eludir sus limitaciones y transformar las amenazas en oportunidades. Por tal razón la planeación formal es una herramienta fundamental para determinar la estrategia de negocios; sólo planificando una compañía puede ejercer el control positivo sobre las fuerzas del mercado.

● PUNTOS DE VISTA MODERNOS PREDOMINANTES¹²

2.1. EL MODELO ESTÁNDAR DE LA ESTRATEGIA

Definición de Alfred Chandler en 1962:

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

Definición de Kenneth Andrews (colega de Chandler en Harvard):

“La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar esas metas presentándolos de tal manera que permiten 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.”

Definición de Igor Ansoff en 1965:

“La estrategia es un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos/mercados”.

La definición de Andrews (compatible con la de Chandler) y la de Ansoff representaron dos formas de concebir la estrategia, estrechamente relacionadas, que dominaron los libros de textos e investigaciones de toda una generación. Este enfoque tiene dos versiones, según Chaffe:

- Llama al primero el *modelo lineal*, término que elige porque este enfoque se dirige a la planificación y a la definición de objetivos y porque el término lineal incluye las connotaciones de método, dirección y secuencia.
- Llama *modelo adaptativo* a la segunda versión; este enfoque trata de encontrar la adecuación más conveniente al ambiente de la empresa y sus recursos.
- Mintzberg le llama al enfoque de Andrews “*Escuela del diseño*” y al de Ansoff “*Escuela de la planificación*”.

Todas estas definiciones tienen cuatro elementos en común:

- El concepto de un *ambiente*, compuesto por una serie de condiciones ajenas a la empresa a las que ésta debe responder.
- La declaración de una *misión*, es decir, una definición de la razón de existir de la empresa.
- Un *análisis de la situación*, con objeto de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos.
- La *proyección de los recursos*, a los efectos de alcanzar las metas adecuándose lo mejor posible a su ambiente.

Este enfoque de la estrategia se basa en dos supuestos fundamentales:

- El análisis debe ir siempre antes que la acción, es lo que se conoce como “*formulación de la estrategia*”.
- La acción corre a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Es lo que con frecuencia se llama “*ejecución de la estrategia*”.

Autores del modelo estándar	Clasificación de Henry Mintzberg	Influencia en el tiempo
Alfred Chandler	Escuela del diseño	1962
Kenneth Andrews	Escuela del diseño	
Igor Ansoff	Escuela de la planificación	1965

Autores del modelo estándar

2.2. OTRA CONCEPCIÓN DE ESTRATEGIA

Definición de Henry Mintzberg:

“Estrategia es el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”.

El modelo estándar concede gran importancia al análisis; el enfoque de Mintzberg enfatiza la acción. Según este punto de vista, la empresa tendría una estrategia, aún cuando no hiciera planes. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la organización.

Mintzberg elabora su concepto sobre el contraste entre el análisis y la acción:

- Una manera de concebir la estrategia es como algo fundamentado en las *intenciones estratégicas*. Este énfasis en la reflexión previa es típica del enfoque de la estrategia estándar.
- Otra forma de concebir la estrategia es como una serie convergente de las medidas que ha tomado la empresa, es decir, una *estrategia realizada*. Esto es típico del enfoque de Mintzberg que se perfila hacia la acción. Cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización, se tendrá un ejemplo de estrategia deliberada. Cuando la empresa actúa de forma consistente con actos que no son parte de sus intenciones formales, se tendrá un ejemplo de *estrategia emergente*. Existe una tercera posibilidad: que la empresa no pueda poner en práctica sus intenciones estratégicas, caso que Mintzberg llama *estrategia no realizada*.)

● LOS CAMBIOS EN EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: LAS SEIS FASES¹

Richard Koch¹¹ divide a la historia moderna de la estrategia en seis fases fundamentales:

3.1. PRIMERA FASE

Desde finales de la década de 1950 y en la de 1960

El interés se centró en la mejor manera de planificar el desarrollo de las grandes empresas multiproductos, después de la segunda guerra mundial.

Se trataba de un sector de la *planificación estratégica clásica* que realizaba el Centro, aunque el consejo predominante consistía en descentralizarlo por medio de divisiones con amplia autonomía y diversificarlo realizando adquisiciones en sectores atractivos pero a menudo sin relación con el primitivo.

3.2. SEGUNDA FASE

Entre 1965 y 1975

Fue un fructífero período dominado por el BCG (Boston Consulting Group) y sus conceptos de curva de la experiencia y de la gestión de cartera de negocios. Las ideas del BCG alimentaron dos tendencias ya existentes y relacionadas entre sí: la tendencia a crear grandes departamentos *centrales de planificación* en las empresas y la tendencia a una mayor *diversificación*. El enfoque microeconómico del BCG fue imperativo para las empresas.

3.3. TERCERA FASE

Entre mediados y finales de la década de 1970

Fue un período de agotamiento intelectual, de desilusión empresarial y de retirada al pragmatismo de los estrategas. Después de la crisis del petróleo de 1973 y de la crisis bursátil de 1974, las virtudes de la planificación central y de la diversificación empresarial cayeron en un creciente descrédito.

3.4. CUARTA FASE

Desde 1973 hasta el presente

Este período del pensamiento estratégico estuvo dominado por una reacción a la orientación excesivamente analítica de la escuela de BCG. Se basó en el hecho de que en general las empresas no crean sus estrategias de manera rigurosa y científica y valoraba sus aspectos intuitivos, adaptativos y creativos.

Henry Mintzberg desarrolló la idea de la “estrategia perspicaz”, que utiliza el lado derecho y creativo del cerebro más bien que el izquierdo y lógico.

El período de 1980 a 1994 terminó de afirmar a los estrategas blandos, los influyentes autores como Charles Handy, Rosabeth Moss Kanter, Tom Peters, Richard Schonberger y Robert Waterman.

3.5. QUINTA FASE

Década de 1980

El quinto período del pensamiento estratégico se dedicó a la fortificación de la escuela de la estrategia microeconómica rigurosa, con la aparición de Michael Porter.

Porter extendió el marco del BCG, con un mensaje semejante al mismo, aunque se basó en datos y análisis más amplios. También continuó los trabajos de los primeros economistas consultores de empresa y desarrolló una teoría de la ventaja competitiva nacional.

3.6. SEXTA FASE

Se ha llevado nuevamente la atención a las capacidades de las empresas (*capacidades básicas*), a sus ambiciones y propósitos (*propósito estratégico*), a su capacidad de aprender, a su sentido de la *misión* o *visión* y al papel del centro como *matriz* de sus compañías operativas. Por lo tanto, no se considera la estrategia empresarial como la dirección de la asignación de recursos, sino más bien como la definición, la creación, la estimulación y el refuerzo de capacidades y habilidades trascendentes que se pueden aplicar en diversos sectores del mercado.

En esta escuela los autores más importantes son Gary Hamel y C.K. Prahalad, John Kay y el trío de Ashridge formado por Marcus Alexander, Andrew Campbell y Michael Gold.

Todas estas tendencias surgidas en cada fase del pensamiento estratégico, como bien lo dice Richard Koch, no son contradictorias, sino que representan un enriquecimiento progresivo del pensamiento estratégico.

En el nivel de los consultores estratégicos se han producido otros adelantos, sobre todo la nueva integración del análisis estratégico y la importancia que se da a la reducción de costes (especialmente en la reingeniería de procesos empresariales); la aplicación de la recolección y el análisis competitivos de datos para evaluar las posibles adquisiciones; la calidad de la respuesta a los clientes; la importancia de la competencia basada en el tiempo, en la externalización (outsourcing) y en la cadena de valor, además del acento que se pone en la estructura empresarial, que determina su capacidad para acercarse más al cliente y responder adecuadamente a él.

Fases	Años	Descripción de los aportes a la estrategia de empresas
Primera fase	Desde finales de 1950 y década de 1960	Planificación estratégica clásica realizada por el centro.
Segunda fase	Entre 1965 y 1975	Creación y florecimiento del Boston Consulting Group.
Tercera fase	Entre 1970 y 1980	Agotamiento intelectual: decayeron las virtudes de la planificación central y la diversificación empresarial.
Cuarta fase	Desde 1973 hasta el presente	Estrategia perspicaz y creativa. Afirmación de los estrategas blandos.
Quina fase	Década de 1980	Escuela de la estrategia microeconómica: Michael Porter.
Sexta fase	Década de 1990	Se pone atención en las <i>capacidades básicas</i> , en el <i>propósito estratégico</i> y en su sentido de <i>misión</i> y <i>visión</i> , más que en la asignación de recursos.

Las seis fases de la historia del pensamiento según Richard Koch

● HISTORIA DE LA ESTRATEGIA. AUTORES.¹¹

En este punto se presenta un resumen de los aportes principales a la historia de la estrategia que han hecho distintos autores a través del tiempo. Se toman como referencia los escritos de *Richard Koch*¹¹, así como su breve historia de la estrategia para marcar las principales etapas y hallazgos en términos de esta disciplina.

Algunos dicen que el desarrollo de los fundamentos de la estrategia se remonta a *Alfred Chandler* (nacido en 1918), que ejerció influencia a partir de la década de 1950 y cuya obra principal fue *Strategy and Structure*, publicada en 1962, que mantenía que las empresas deben desarrollar su estrategia antes de decidir su estructura.

Sin embargo, otros argumentan que las raíces de la estrategia son más lejanas y vienen desde *Alfred Sloan*, que en 1921 impuso una reorganización en General Motors que después describió en su obra *My years UIT General Motors*, publicada en 1963.

No debe olvidarse tampoco que *Peter Drucker* ya había mencionado el concepto de estrategia en su obra del año 1946, *Concepts of the Corporation*, que concluía que las empresas de más éxito estaban centralizadas y eran competentes para la fijación de objetivos.

La estrategia alcanzó su plenitud en la década de 1960, destacándose por encima de todos los aportes, el artículo de *Theodore Levitt*, "Marketing Miopia" en la Harvard Business Review en 1960, la obra *Corporate Strategy* de *H. Igor Ansoff* en 1965 y la fundación del *Boston Consulting Group (BCG)* por *Bruce Henderson* en 1964.

En cuanto a inventiva, los “años dorados” de la Estrategia fueron aproximadamente los que van de 1960 a 1973.

Las obras más importantes de la década de 1970 fueron las de **Henry Mintzberg** y **H. Igor Ansoff**, *The nature of managerial work* (1973) y *Strategic management* (1979) respectivamente.

La década de 1980 presentó la aparición de otros dos grandes autores que han influido y han dado profundidad a la concepción de la estrategia: **Michael Porter** y **Kenichi Ohmae**, con *Competitive Advantage: Techniques for analysing industries and competitors* (1980) y *The mind of Strategist: the art of japanese business* (1982).

En la década de 1990 se destacaron especialmente los aportes de **Gary Hamel** y **C.K. Parlad**, **John Kay** y un trío de autores del *Centro de administración estratégica Ashridge* - **Andrew Campbell**, **Michael Goold** y **Marcus Alexander**-. En 1989, Gary Hamel y C.K. Parlad escribieron *Strategic Intent* y al año siguiente *The core competente of the corporation* que sostiene que la verdadera clave de la estrategia consiste en las capacidades, la tecnología y los activos característicos de las empresas y su capacidad colectiva de aprender. El profesor Kay y otros han elaborado esta visión de la estrategia “basada en los recursos”.

Influencia	Autor	Obra	Publicación
Desde 1921	Alfred Sloan	My years UIT General Motors	1963
Desde 1946	Peter Drucker	Concepts of the Corporation	1946
A partir de finales de la década de 1950	Alfred Chandler	Strategy and Structure	1962
Década de 1960	Theodore Levitt	Marketing Myopia	1960
	Bruce Henderson	Boston Consultin Group	1964
	H. igo Ansoff	Corporate Strategy	1965
Década de 1970	Henry Mintzberg	The Nature of Manergial Work	1973
	H. igo Ansoff	Strategic Management	1979
Década de 1980	Michael Porter	Competitive Advantage: Techniques for Analysing Industries and Competitors	1980
	Keninichi Ohmae	The Mind ofthe Strategist: The Art of Japanese Business	1982
Década de 1990	Gary Hamel y Ck Parlad	Strategic Intent	1989
	Gary Hamel y Ck Parlad	The Core Competence of the Corporation	1990
	John Kay	Estrategia basada en los recursos	
	Andrew Campbell, Michael Goold y Marcus Alexander	Corporate Level Strategy (Goold)	1994

Principales aportes en la historia de la estrategia

El campo de la estrategia fue objeto de un nuevo enfoque con la publicación de *Coroporate leven strategy* de Goold en 1994; esta obra mantenía que el centro corporativo debe ser considerado como “matriz” y desarrollar “capacidades de formación” para ayudar a sus empresas operativas, y que a menos que el centro constituya la mejor matriz posible para cada empresa, debe desinvertir en ellas.

4.1. PRINCIPALES APORTES DE LOS AUTORES

A continuación se mencionan los aportes que distintos autores realizaron a la administración estratégica de las empresas.

4.1.1. ADAIR, John (n. en 1934)

Su obra trata sobre el *liderazgo*:

- Acentúa al liderazgo como una capacidad que puede ser aprendida.
- En su obra define al liderazgo por medio de tres círculos concéntricos: la tarea, el equipo y el individuo.
- Fue el creador de la *regla del cincuenta por ciento*, según la cual la mitad de la motivación de las personas proviene de sí mismas y la otra de factores externos, como el liderazgo.

4.1.2. ALEXANDER, Marcus (n. en 1958)

Es uno de los precursores sobre Estrategia Empresarial.

Su obra ha abordado los siguientes temas principales:

- Las fronteras internas de las empresas y entre ellas.
- La separación entre los “derechos de propiedad” (relacionados con la captación de valor residual) y los “derechos de decisión” (relacionados con el empleo legítimo de los recursos). Acerca de estos, propone que, si lo que se quiere es el derecho de emplear los recursos de un cierto modo, la propiedad puede ser innecesaria y costosa.

4.1.3. ANDREWS, Kenneth

Ha creado el modelo más influyente sobre estrategia: el modelo clásico.

- Este modelo impone a los directivos, y especialmente a los directores ejecutivos, pensar al principio sobre dos aspectos: una *evaluación interna* (oportunidades y amenazas) y una *evaluación interna* (fuerzas y debilidades). A partir de ambos aspectos pueden determinarse las competencias internas y las opciones estratégicas.
- El modelo establece que hay que modificar la estructura para facilitar la aplicación de la estrategia.

4.1.4. ANSOFF, H. IGOR (n. en 1918)

Su obra proporciona un modelo para deducir una estrategia empresarial:

- Se parte del supuesto de que el objetivo de las empresas es maximizar la rentabilidad a largo plazo y contiene listas de control y gráficos para alcanzar los objetivos, para evaluar la sinergia entre las diferentes empresas, para determinar su perfil de competencia y cómo ampliarla.
- Ansoff hace hincapié en la necesidad de que haya una “línea común” entre todas las empresas de una corporación y que les añada valor.

4.1.5. ARGYRIS, Chris (n. en 1923)

Ha investigado acerca de cómo aprenden (o no) los ejecutivos y las corporaciones. Por eso mismo es uno de los principales exponentes de la *Escuela de la Estrategia como Aprendizaje*.

Junto con Schön, creó los conceptos de aprendizaje empresarial de giro simple y de giro doble:

- Aprendizaje empresarial de giro simple: detecta los errores y mantiene a la empresa en el camino adecuado.
- Aprendizaje empresarial de giro doble: se pregunta si la estrategia es correcta y permite a los ejecutivos reflexionar críticamente sobre lo que hacen,

enseñándoles a aprender de los demás y cómo destruir las defensas que impiden el aprendizaje.

4.1.6. BARNARD, Chester (1896-1961)

Advirtió que las empresas, además de ser racionales, son comunidades en la que todas las acciones de las personas y las empresas están relacionadas y son interdependientes. Es de la opinión de que los directivos de las empresas deben *gestionar e inspirar los valores* de las mismas.

4.1.7. BOWER, Marvin (n. en 1903)

Su gran innovación consistió en la *profesionalización* de la consultoría de empresas. La profesionalización dependía de la inteligencia y la codificación de todos los conocimientos útiles relacionados con la *ciencia de la gestión* y de la *calidad y la integridad de la relación del cliente y el profesional*.

4.1.8. CAMPBELL, Andrew (n. en 1950)

Es la mayor autoridad mundial en temas relacionados con la *misión* y, junto con Michael Goold, fue pionero de la idea de la *filiación* y de los estilos de dirección.

- Con respecto a la *misión*, estableció que no importa tener explícitamente una declaración de misión, sino que la importancia radica en que la empresa tenga un sentido vivo de sus objetivos, un conjunto coherente de valores, una estrategia comercial acorde con el objetivo y los valores y normas de conducta que reflejan el sistema de valores.
- Con respecto a la *ventaja de la filiación*, ésta aparece cuando la empresa madre crea más valor del que crearía otra que poseyera la empresa independiente.

4.1.9. CHANDLER, Alfred (n. en 1918)

Fijó tres conceptos clave:

- La relación entre *la estrategia y la estructura* (él decía que las empresas primero deben determinar la estrategia y luego la estructura).
- La *“mano invisible” de los directivos*, que coordina el flujo del producto hacia los clientes.
- La *descentralización de las grandes corporaciones*.

4.1.10. DE GEUS, Aire

- Se le atribuye la idea de la *“empresa del aprendizaje”*.
- Expuso la idea de que las empresas están *vivas*, que no son sólo máquinas para hacer dinero y que poseen un sentido propio de identidad, de propósito y de dirección. Expuso también las características de las empresas que alcanzan larga vida: capacidad de aprender, tolerancia, difusión del poder, sentido claro de la identidad, conservadurismo financiero, confianza entre los integrantes de la empresa.

4.1.11. DEMING, W. Edwards (1900-1993)

Fue el impulsor de la revolución de la *calidad* en Estados Unidos

Subrayó la importancia del consumidor en la instauración del concepto de calidad.

4.1.12. DRUCKER, Peter (n. en 1909)

Hace hincapié en la idea de que la empresa debe *crear al cliente*.

Con respecto a la estrategia, su principal contribución es la *teoría de la empresa*, que indica básicamente que las empresas no tienen sólo competencias particulares, sino

también creencias y fórmulas propias. Su manera de ver el mundo, y si se quiere, la *ideología particular* de cada una es tanto o más importante que la estrategia explícita.

4.1.13. GHOSAL, Sumantra (n. en 1948)

Junto con Barlett presenta un modelo de la empresa transnacional, que asentada sobre una localidad, tiene escala y experiencia y puede transferir esa experiencia con eficacia, con bajos costes y gran rapidez.

Observa que las empresas estadounidenses aún no han encontrado un nuevo modelo de descentralización que reemplace a la división por departamentos.

Establece el modelo de las tres P para estructurar e implementar la estrategia en las empresas: el propósito, el proceso y las personas.

4.1.14. GOOLD, Michael (n. en 1945)

Junto con Andrew Campbell, su trabajo examina la *gestión que realiza el Centro* de las grandes empresas diversificadas.

Recientemente ha desarrollado el marco de una estrategia de nivel empresarial según el concepto de *ventaja de la filiación*.

4.1.15. HAMEL, Gary (n. en 1954)

Es conocido por sus trabajos conjuntos con C.K. Prahalad sobre el “propósito estratégico” y las “competencias básicas”.

Es el mejor expositor de la *teoría de la empresa basada en los recursos*.

Favorece una *estrategia creativa y revolucionaria*, con pasión, imaginación y emoción, que deja de lado la razón y el análisis. Según él, las empresas “violadoras de normas” deben extenderse y potenciarse.

4.1.16. HAMPDEN-TURNER, Charles

Considera al proceso empresarial como un proceso holístico en el que es necesario tener en cuenta y aprovechar al máximo la *cultura* particular de la empresa.

La cultura puede ser negativa o positiva, y Hampden considera que el proceso de cambio consiste en convertir sutilmente lo negativo en elementos positivos.

Todos sus ejemplos hacen hincapié en la importancia de los “rituales” positivos, los eventos empresariales que se basan en la cultura existente, pero que realzan los valores deseados.

4.1.17. HANDY, Charles (n. en 1932)

Los temas principales abordados por Charles Handy son la filosofía de la empresa y su lugar en la sociedad y el futuro del trabajo.

Handy tiene poco que decir directamente sobre la estrategia. Su mayor contribución es su concepto de *empresa federal*, donde el Centro coordina, influye y aconseja pero no decide. Se ocupa de la estrategia a largo plazo, pero no es una sede central disfrazada.

4.1.18. HENDERSON, Bruce (1915-1992)

Junto con otros colegas, inventó la *matriz de crecimiento/participación* (Matriz BCG) y presentó la mejor versión de la *segmentación empresarial* que existe.

Su filosofía mostraba claramente la enorme importancia del liderazgo del mercado, de una posición reducida de costes, de la selectividad en las actividades y del cuidado del flujo de fondos.

4.1.19. JURAN, Joseph (n. en 1904)

Junto con W. Edwards Deming, fue el iniciador de la revolución de la calidad en Japón después de la década de 1950.

Desarrolló la *Gestión de Calidad Total de la Empresa (GCTE)*. Insistía en que la calidad no se puede delegar y que era un primer exponente de lo que se conoce como formación: para él la calidad debía ser el objetivo de todos los empleados, individualmente y en equipo, y se lograba por medio de la autosupervisión.

4.1.20. KANTER, Rosabeth Moss (n. en 1943)

En su obra destaca:

- Las características comunes de las empresas con aptitud para la innovación. Descubre que estas empresas tienen una *visión integradora* del mundo y que son *iconoclastas*.
- Destaca también que las grandes corporaciones deben demostrar todas las cualidades de los empresarios (flexibilidad, capacidad de respuesta e iniciativa personal), pero combinándolas con la disciplina de una gran empresa y la conciencia de la *sinergia* entre sus distintas partes, mediante una visión de la totalidad de la empresa y del camino que puede tomar.

4.1.21. KAY, John

Expone con claridad la *estrategia “basada en los recursos”* y su rechazo de la estrategia “impulsada por los deseos”. Las empresas deben tener una visión sólida y realista de cuáles son sus *capacidades distintivas*.

Kay hace hincapié en tres clases de capacidades empresariales distintivas que poseen las empresas de éxito:

- La innovación,
- La arquitectura, y
- La reputación.

4.1.22. LEAVITT, Harold J.

Su obra gira en torno a las *interacciones y los modelos de comunicación* de los grupos y las distorsiones que se originan en los eslabones de una cadena.

Su trabajo más interesante e importante examina las *personalidades características de los líderes*, categorizando a los ejecutivos en los Tipo 1, 2 y 3.

4.1.23. LEVITT, Theodore (n. en 1925)

En 1960 escribió el legendario artículo sobre la *“miopía hacia el marketing”*. En él establece que las empresas y las industrias deben tener una orientación de “satisfacción al cliente” y no de “producción de artículos”. No basta con satisfacer las exigencias de los clientes con nuevos productos y creer que la clave del éxito sostenido es producir luego a bajo costo; la empresa debe obsesionarse todo el tiempo con el cliente.

4.1.24. MAGAZINER, Ira C.

Ha escrito sobre la política industrial de Japón, Suecia e Irlanda.

En su obra explica los motivos por los que Estados Unidos haya perdido mercados ante Japón. Insiste en que es necesario que el gobierno y los industriales se centren en la productividad competitiva y desarrollen políticas dirigidas a industrias específicas de manera directa y precisa.

4.1.25. MINTZBERG, Henry (n. en 1.939)

Es uno de los mayores expertos mundiales en estrategia.

En su obra señaló la confusa realidad en que están inmersos los empresarios y destruyó la idea de que eran sobre todo planificadores y analistas racionales. *Las estrategias se deciden sobre la marcha*, propuso Mintzberg; *rara vez se planifican*.

4.1.26. OHMAE, Kenichi (n. en 1943)

Es un analista que da un lugar preminente a la intuición y la observación. Fue uno de los primeros en basarse en el cliente y colocar sus necesidades en el corazón del sistema de valores de la empresa: “las estrategias basadas en los clientes son la base de toda estrategia”.

En su obra se destaca el concepto de *los factores clave de éxito* (FCE) y *los grados estratégicos de libertad* (GEL).

4.1.28. PASCALE, Richard T. (n. en 1938)

El tema común de Richard Pascale, junto con otros colegas, fue la integración de la estrategia con los “aspectos blandos”, la importancia del consenso interno y la manera en que especialmente los directivos japoneses “*siguen la corriente*” de los acontecimientos al desarrollar la estrategia adaptándose a las circunstancias.

Se detiene en el concepto de empresa ágil y adaptable.

4.1.29. PETERS, Tom (n. en 1942)

En su obra se destaca el *proyecto Excelencia*, cuya idea consistió en identificar a las empresas estadounidenses que hubieran tenido los mejores rendimientos durante los últimos 20 años e identificar las características comunes que las llevaran al éxito.

Colocó a la pasión, la capacidad de liderazgo, los valores y los clientes como el centro de la excelencia.

También destaca la necesidad de *gestionar el cambio* y en tal caso, cómo es posible hacerlo. Defiende el abandono de las burocracias jerárquicas y la adopción de *adhocracias* centradas en el cliente.

En su obra también se refiere a la *estructura* de las empresas y a la necesidad de modificarla para alcanzar el éxito.

4.1.30. PORTER, Michael (n. en 1947)

En su obra se destaca fundamentalmente:

- La clasificación de las *ventajas competitivas* de las empresas: los bajos costos y la diferenciación.
- La competitividad de las empresas en el contexto de su industria y su análisis de las *cinco fuerzas competitivas*.
- La identificación de la *cadena de añadido sistemático de valor* de la empresa.
- La competencia mundial y la *ventaja comparativa de los países*.
- El análisis que muestra *cómo lograr la ventaja competitiva*, a través de un diagnóstico que responda a los objetivos, las suposiciones, la estrategia actual y las oportunidades.

4.1.31. PRAHALAD, C.K.

Su principal aporte ha sido con Gary Hamel y por las ideas de *competencias básicas* y *propósito estratégico* y las de *extensión* y *potenciación*.

Su obra más importante, junto con Hamel, es un tratado a favor de una estrategia polifacética, que va más allá del análisis y busca un propósito, a la vez emocional y apasionado.

4.1.32. QUINN, James Brian

Es el creador de la idea del “*incrementalismo lógico*”, un concepto útil, ya que según Quinn, *la verdadera estrategia tiende a evolucionar a medida que las decisiones internas y los acontecimientos externos se desarrollan y crean un consenso nuevo y ampliamente compartido sobre la acción a emprender*.

Determinó que la planificación, el análisis financiero y los modelos cuantitativos no eran útiles y que el proceso de formulación de la estrategia se mezclaba con la implementación, formando una “dinámica continua y pulsátil”.

4.1.33. RIES, Al

Es uno de los mejores exponentes de la estrategia empresarial.

Su obra es una polémica a favor de mantener la totalidad de las corporaciones, así como cada unidad de negocio, centradas en un *mercado determinado* o en un *enfoque* especial de la actividad.

4.1.34. RUMELT, Richard

Propuso un útil *marco para seleccionar entre estrategias posibles*: la coherencia, la consonancia, la ventaja y la viabilidad.

Hizo un valioso comentario que en términos generales insta a recordar que la estrategia por sí sola no garantiza el éxito ni el fracaso.

4.1.35. SCHEIN, Edgard H. (n. en 1928)

Su influencia ha añadido tres conceptos principales al lenguaje de la dirección de empresas: la consultoría de procesos, el contrato psicológico y el anclaje de carrera.

- La *consultoría de procesos* consiste en examinar el modo de funcionar de la empresa y su cultura y ayudarlas a ser más eficientes, en lugar de proporcionarles una consultoría orientada hacia los contenidos.
- El *contrato psicológico* es el acuerdo que se entabla entre los empleados y la empresa, y que no sólo abarca las condiciones económicas contractuales normales, sino que es más amplio e incluye lo que cada uno espera del otro.
- El *anclaje de carrera* es la imagen de sí mismo que las personas tienen en las empresas que los mantienen en su puesto de trabajo.
- En la obra de Schein también se trata la cultura empresarial haciendo hincapié en los valores, las formas de conducta y los elementos exteriores.

4.1.36. SCHOMBERGER, Richard (n. en 1937)

Ingeniero industrial estadounidense, en su obra se destaca:

- La invención del *Justo a tiempo*.
- La idea de que para formar empresas de nivel mundial cada función de las mismas se considera como el cliente de la función anterior, y así hasta llegar al cliente final.
- Los cimientos de la *reingeniería* de los procesos empresariales.

4.1.37. SENGE, Paul (n. en 1947)

Su obra giró en torno al “la empresa del conocimiento”. Intervino en la adaptación de las ideas del “pensamiento de sistemas” al pensamiento empresarial.

Las cinco disciplinas que hacen al conocimiento de la empresa son: la excelencia personal, los modelos mentales, la construcción de visiones compartidas, el aprendizaje en equipo, y el pensamiento de sistemas. El pensamiento de sistemas es la que integra las demás y las fusiona en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Senge ha popularizado la idea de que las empresas deben aprender colectivamente, formando una visión colectiva que toma en cuenta las relaciones que cada elemento tiene con todos los demás. De ahí el pensamiento de sistemas.

4.1.38. SLOAN, Alfred P. (1875 – 1966)

Sus tres principales aportes fueron:

- Fue el pionero de la *empresa descentralizada y divisionalizada*, y estableció lo que denominó la descentralización federal, gestionando cada división como empresas separadas.
- Modificó la estructura de la industria automovilística y su *segmentación* y conformó el modelo con el que otras empresas pudieron hacer lo mismo.
- Estableció divisiones de partes como *centros de beneficios*, que suministraron partes a las divisiones principales y también a clientes del exterior.

4.1.39. TROMPENAARS, Fons (n. en 1952)

En su obra hace hincapié en que es necesario reconocer la *diversidad cultural* y que las empresas transnacionales son “policéntricas” y no ruedas que giran alrededor del centro. Establece que las empresas transnacionales deben resumir las ventajas de todas las culturas nacionales y facilitar la comunicación, pero dejar que las empresas locales remuneren a sus empleados de la mejor manera según su cultura.

4.1.40. WATERMAN, Robert H. JR. (n. En 1936)

En su obra trata la manera en que las empresas aprenden, cómo afrontan el caos, emplean fuerzas de trabajo y persiguen sus cometidos particulares en la vida. También establece que para las empresas de mayor éxito lo primero no son los accionistas, sino que dirigen su atención principalmente a los *clientes y los empleados*.

CLASIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Existen muchos puntos de vista desde los cuales puede verse el concepto de estrategia. Cada autor presenta una clasificación de ellas, de acuerdo a su óptica. Los planteos de los diversos autores en esencia son iguales, aunque la presentación y exposición que hacen de la temática es diferente y por lo mismo, las ideas que aportan son enriquecedoras.

A continuación se presentan las clasificaciones de estrategia que cada autor ha desarrollado para explicar las distintas ópticas desde las cuales los líderes de todos los tiempos han considerado a la estrategia. Estas clasificaciones contribuyen a ampliar el conocimiento y más importante aún, a ampliar la visión acerca del significado de estrategia.

❶ LAS CINCO P DE LA ESTRATEGIA DE HENRY MINTZBERG¹²

En el campo de la estrategia existe mucha confusión acerca de su definición, por el uso contradictorio que se hace del término y las deficientes definiciones del mismo.

En su ensayo, Henry Mintzberg¹² ofrece cinco concepciones diferentes sobre la naturaleza de la estrategia. Mintzberg argumenta que por regla general la estrategia se define de una manera, pero que implícitamente se usa de diferentes maneras.

1.1. PLAN

La mayoría de las personas define a la estrategia como un *plan*: un curso de acción con un propósito consciente. Los planes se preparan antes que los actos a los que se aplican y se desarrollan de forma consciente, con un propósito.

1.2. PAUTA DE ACCIÓN

Como plan, una estrategia puede ser una *pauta de acción*, una “maniobra” o “complot” para ganar la partida al contrincante o competidor. Se ve a la estrategia centrandó la atención en sus aspectos más dinámicos y competitivos.

1.3. PATRÓN

La estrategia también puede ser el *patrón* de una serie de actos. Con esta definición, estrategia significa congruencia en el comportamiento, pretendido o no. Con fundamento en esta concepción de la estrategia, Mintzberg deriva sus ideas de la *estrategia deliberada* y *estrategia emergente* antes mencionadas. Es muy probable que las estrategias puras, *deliberadas* o *emergentes* sean algo muy raro. Es probable que la mayor parte de las estrategias dependan de un continuo entre los dos extremos.

En esta definición de estrategia tiene lugar lo que Kevan Scholes, en su obra “La práctica de la dirección estratégica” denomina el *desarrollo incremental de la estrategia*. Existen dos tipos de cambios en la estrategia: el cambio incremental y el cambio transformacional, que se da más infrecuentemente.

El *cambio incremental* puede verse como un proceso adaptativo en un entorno continuamente cambiante. Sin embargo, el cambio del entorno puede no ser siempre lo suficientemente gradual como para que el cambio incremental se mantenga al mismo paso: si el cambio estratégico incremental queda retrasado respecto al cambio del

entorno, la organización puede quedar en disonancia con su entorno y, tras cierto tiempo, puede necesitar que se produzca un cambio estratégico fundamental. La obra de Mintzberg, que apoya el desarrollo incremental de la estrategia, parece sugerir que esto es así: *el cambio transformacional* tiende a producirse en momentos de crisis en las organizaciones cuando la actividad ha sufrido un declive significativo.

Además de las estrategias pretendidas, realizadas y emergentes, surgidas del análisis de Mintzberg, Scholes se refiere también a las *estrategias oportunistas* y a las *estrategias impuestas*.

Son estrategias oportunistas aquellas que al ocurrir cambios en el entorno o al identificarse nuevas habilidades, proporcionan una ventaja oportunista para la empresa. La estrategia puede ser impuesta cuando, ante recesión o amenaza de absorción, se obliga a un repliegue, desinversión y/o recorte de costos.

Tipo de estrategia	Descripción
Estrategia pretendida	Determinación consciente de un curso de acción determinado.
Estrategia realizada	Convergencia de la serie de medidas que se han tomado.
Estrategia deliberada	Formulación de intenciones y efectivo avance hacia su realización.
Estrategia emergente	Comportamiento consistente de actos que no son parte de las intenciones formales.
Estrategia no realizada	Imposibilidad de puesta en práctica de las intenciones estratégicas.
Estrategia oportunista	Ventaja de cambios en el entorno o de nuevas habilidades.
Estrategia impuesta	Obligación de asumir una postura debido a amenazas del entorno.

Tipos de estrategias que surgen a partir del enfoque de Mintzberg

1.4. POSICIÓN

La estrategia define una posición, es decir un medio para ubicar a una organización en un ambiente. Esto es compatible con el enfoque analítico estándar.

Garrido Buj sostiene que en este contexto, la estrategia debe ser concebida como un elemento de diferenciación o una línea de acción encaminada a establecer o mantener diferencias o ventajas competitivas a largo plazo. Una estrategia es, pues, una *acción de diferenciación*, dice Garrido Buj.

1.5. PERSPECTIVA

Se trata de una definición que contempla el interior de la organización, de hecho, el interior de la mente de los estrategas colectivos. La estrategia es una *perspectiva*, cuyo contenido no sólo consiste en una posición elegida, sino también en un modo peculiar de concebir el mundo.

1.6. RELACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS DEFINICIONES

La estrategia, ya sea como posición o como perspectiva, resulta compatible con la estrategia como plan o como patrón.

Existen muchas relaciones entre estas diferentes definiciones. Mientras algunos consideran que la perspectiva es un plan, otros la describen como que da origen a los planes. Sin embargo, el concepto de estrategia emergente implica que un patrón puede

surgir y ser reconocido de modo tal que origine un plan formal, quizás con una perspectiva global. Los patrones pueden igualmente originar perspectivas, como también las posiciones.

En realidad no importa tanto cómo surgen, lo importante es saber que si bien los planes y las posiciones se pueden modificar, las perspectivas por su parte son inmutables.

Garrido Buj⁶, en su obra *Dirección estratégica*, establece la necesidad de adoptar una estrategia debido a las situaciones de competencia. En un entorno con pocos cambios o con baja intensidad competencial, la evolución se comporta de acuerdo con las ideas darwinianas y la evolución es consecuencia del mero transcurso del tiempo y de variaciones debidas al azar o a meros oportunismos o acciones a corto plazo. Sólo ante cambios bruscos, evolución rápida o cambios en las reglas del juego se hace precisa, en todos los casos, la acción rápida, la estrategia competencial y la planificación a largo plazo para vencer, mantener la posición o simplemente subsistir. Sin embargo, habiendo visto anteriormente todas las definiciones de estrategia que conviven, puede concluirse que la estrategia no es tan sólo una noción de cómo enfrentar al enemigo o a un grupo de competidores, como expresa Garrido Buj y como en general se describe en la literatura sobre el tema y en el uso popular del vocablo.

Mediante el uso y la explicación de distintas definiciones se está en condiciones de disminuir la confusión que prevalece en este campo por los usos contradictorios y las deficientes definiciones del término estrategia. Así puede enriquecerse la capacidad para comprender y manejar los procesos mediante los cuales se desarrollan las estrategias.

Estrategia	Definiciones
Plan	Un curso de acción con un propósito consciente.
Pauta de acción	Una maniobra para ganar una partida al competidor.
Patrón	Una serie de actos que vienen sucediéndose congruentemente, pretendidos o no.
Posición	Un medio, una acción de diferenciación, para ubicar a una organización en un ambiente.
Perspectiva	Un modo peculiar en el que los estrategas conciben al mundo (visión desde el interior).

Concepciones acerca de la naturaleza de la estrategia según Henry Mintzberg. Las cinco P.

● FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DE KEVAN SCHOLLES¹⁰

Kevan Scholes¹⁰ se refiere a las distintas explicaciones que existen acerca de la forma en que se formulan las estrategias. Así, expone seis enfoques fundamentales:

- El enfoque de la “selección natural”
- El enfoque de la planificación
- El enfoque lógico incremental
- El enfoque cultural
- El enfoque político
- El enfoque visionario

2.1. EL ENFOQUE DE LA “SELECCIÓN NATURAL”

Quienes proponen este enfoque para la formulación de las estrategias postulan que las posibilidades de elección estratégica de que dispone una organización están severamente limitadas, ya que el entorno es una influencia tan dominante que la

mayoría de las organizaciones, salvo las que poseen un desarrollo a gran escala, son incapaces de influir en sus entornos operativos; simplemente se anticipan o responden a los cambios de ese entorno.

2.2. EL ENFOQUE DE LA PLANIFICACIÓN

La planificación estratégica es quizás la forma más tradicional de entender cómo se toman las decisiones estratégicas en las organizaciones.

Sin embargo Scholes mantiene una postura más flexible acerca de que tal enfoque sistematizado dé como resultado que la empresa presente una “performance” mejor que las demás y postula que tal evidencia debe considerarse tentativa, dado que es difícil aislar la planificación como un factor dominante de la “performance”. Es muy útil concebir los elementos incluidos en el enfoque de la planificación como medios convenientes para analizar y reflexionar sobre los problemas estratégicos complejos; sin embargo, su formalización en algún tipo de secuencia de planificación no garantiza, por sí misma, unas estrategias más eficaces.

Este enfoque es concordante con la enfoque estándar de la estrategia.

2.3. EL ENFOQUE LÓGICO INCREMENTAL

A finales de la década de los años cincuenta, Lindblom sostuvo que, dada la complejidad de las organizaciones y de los entornos en los que éstas operaban, los directivos no podían considerar todas las opciones estratégicas teniendo en cuenta la totalidad de futuros posibles y evaluarlas en relación a unos objetivos predeterminados y precisamente definidos. Antes bien, la elección estratégica tiene lugar al comparar distintas opciones y considerar cuál dará mejor resultado y será más posible de implementar. Lindblom lo llamó construcción de la estrategia mediante “sucesivas comparaciones limitadas”, pero añadió que tenía lugar en el día a día de la dirección, no mediante sistemas de planificación.

Este enfoque de la elaboración estratégica ha sido en ocasiones llamado “adaptativo” por otros autores y es concordante con la definición de estrategia emergente que surge del análisis de Mintzberg.

2.4. EL ENFOQUE CULTURAL

Tradicionalmente se ha concebido la estrategia como la respuesta de una organización a su entorno. Ante el mismo entorno, las diferencias entre organizaciones se explican por la influencia de las decisiones de los directivos en la estrategia. La experiencia de los directivos no se fundamenta solamente en la experiencia individual, sino que se basa en la experiencia organizativa y de grupo acumulada con el tiempo. Existen por lo tanto, muchos marcos de referencia que influyen en los directivos. En estos esquemas de referencia hay dos que son especialmente importantes para la dirección estratégica de la mayoría de las organizaciones:

- El esquema de referencia del sector, llamado “receta” por Scholes.
- El esquema de referencia de la organización, llamado “paradigma organizativo” por Scholes.

Para que una organización opere eficientemente debe tener, en algún grado, un conjunto de creencias y supuestos generalmente aceptados. Puede que no sea un conjunto de creencias estático, aunque es probable que evolucione gradualmente en vez de cambiar de repente. Lo que sí representa, sin embargo, es la experiencia colectiva, sin la cual los directivos tendrían que “reinventar su mundo” de nuevo para todas las circunstancias que afrontaran.

Finalmente, Scholes remarca la distinción entre paradigma y estrategias organizativas. Las fuerzas ambientales y las capacidades de la organización no crean por sí mismas la

estrategia organizativa; son las personas quienes la crean. Las fuerzas ambientales y las capacidades influyen sobre el paradigma y éste sobre la formulación estratégica.

2.5. EL ENFOQUE POLÍTICO

Las organizaciones son entidades políticas y los *inputs* para sus decisiones reciben influencias de grupos de interés, internos y externos, poderosos. Los diferentes grupos de interés pueden estar en conflicto. Por lo tanto, una visión política de la toma de decisiones sugeriría que las estrategias surgen mediante procesos de regateo, negociación e intercambio de intereses políticos.

2.6. EL ENFOQUE VISIONARIO

La formulación de las estrategias puede verse también como el resultado de la influencia de líderes. Esto será así especialmente si la organización está dominada por un líder carismático; tales líderes pueden existir, particularmente, en organizaciones que ellos mismos han fundado o en situaciones que una organización ha alcanzado un punto de crisis. En menor medida, quizás la visión podría estar relacionada con un pequeño grupo de individuos más que con un solo individuo.

Este enfoque remarca el papel de la intuición y de la visión, olvidado por la importancia que se ha adjudicado al análisis, la experimentación y la acción.

La dirección estratégica visionaria puede explicarse desde tres puntos de vista:

- Existen ejecutivos que tienen capacidades intuitivas especialmente elevadas; ejecutivos que, de forma natural, se orientan a la identificación de nuevas posibilidades, nuevos esquemas e ideas, más que a la búsqueda detallada de causas y efectos o al detalle del día a día de la dirección.
- Algunos directivos tienen la capacidad para representarse, más que planificar, el futuro de su organización.
- Las nuevas visiones en las organizaciones se producen porque un nuevo ejecutivo aplica su esquema de referencia propio de otro contexto, a la nueva organización a la que se ha incorporado.

El problema de las estrategias visionarias es que generalmente tienen vida corta. Es probable que sean muy influyentes en un momento determinado, pero que su influencia se vuelva inapropiada.

2.7. INTEGRACIÓN DE LOS ENFOQUES DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Estos diferentes enfoques sobre la forma en que se formulan las estrategias no son entre sí excluyentes. En la mayoría de las organizaciones los directivos ven la formulación estratégica como una combinación de dichos procesos.

Enfoque estratégico	Descripción
Enfoque de la selección natural	Las posibilidades estratégicas están limitadas por su entorno natural.
Enfoque de la planificación	Selección de la estrategia por análisis y reflexión previa de las mejores opciones.
Enfoque lógico incremental	Selección de la estrategia en el día a día de la dirección, mediante sucesivas comparaciones.
Enfoque cultural	Selección de la estrategia de acuerdo a la experiencia de los directivos al mismo tiempo que a la experiencia organizativa y de grupo acumulada con el tiempo.
Enfoque político	Selección de la estrategia en un proceso de regateo, negociación e intercambio de intereses.
Enfoque visionario	Selección de la estrategia por la influencia de líderes visionarios.

Enfoques estratégicos según Kevan Scholes

⑤ LOS PRISMAS DE LA ESTRATEGIA DE KEVAN SCHOLES¹⁰

El planteo de Kevan Scholes¹⁰ es que hay formas distintas de comprender la estrategia, desarrollarla y aplicarla en las organizaciones:

- Desde el prisma del diseño
- Desde el prisma de la experiencia
- Desde el prisma de las ideas

3.1. ESTRATEGIA COMO DISEÑO

El prisma del diseño considera que el desarrollo de la estrategia es un posicionamiento deliberado de la organización mediante un proceso directivo, estructurado, analítico y racional. Parte de dos principios básicos:

- El primero es que los directivos son personas que *toman decisiones de forma racional*.
- El segundo es que su objetivo es *optimizar el rendimiento económico* de sus organizaciones.

Los supuestos que suelen estar subyacentes al planteamiento del diseño para el desarrollo de la estrategia son los siguientes:

- Sobre cómo se toman las decisiones estratégicas:
 - (1) Existe un *análisis detallado* para identificar las influencias que afectan más significativamente a la organización. El análisis ofrece el punto de partida para el *posicionamiento estratégico*, siendo esta reflexión analítica la que *precede y gobierna las acciones*.
 - (2) Los *objetivos están claros* y probablemente explícitos;
 - (3) Con el detenido y exhaustivo análisis de los factores internos y externos de la organización que pueden afectar a su futuro e informar a la dirección sobre la posición estratégica de la organización, se *evalúa un abanico de opciones* para la futura dirección estratégica, en función de los objetivos y de las fuerzas que afectan a la organización. A continuación, se toma una *decisión estratégica* a partir de lo que se considera óptimo, dadas todas estas consideraciones.

- (4) Hay *herramientas y técnicas* que permiten a los directivos comprender las opciones estratégicas de que dispone una organización, cómo se pueden aplicar las decisiones a través de la planificación de los proyectos, etcétera.
- Sobre la forma y la naturaleza de las organizaciones:
 - (1) Las organizaciones son *jerarquías*. La dirección tiene la responsabilidad de planificar el destino de la organización.
 - (2) Las organizaciones son *sistemas racionales*, es decir buscan maximizar sus beneficios.
 - (3) Las organizaciones son *mecanismos* que permiten aplicar la estrategia. La estructura de la organización tiene que ajustarse a la estrategia.

En resumen, el prisma del diseño es útil para *reflexionar y planificar* la estrategia; sin embargo, como lo expresa Kevan Scholes, este punto de vista es muy útil, pero no suficiente.

3.2. ESTRATEGIA COMO EXPERIENCIA

El prisma de la experiencia considera que el desarrollo de la estrategia es el resultado de la experiencia individual y colectiva del personal de las organizaciones que tienen influencia sobre la estrategia y de los supuestos que se dan por sentado, representados por influencias culturales.

Este prisma evidencia dos patrones:

- *El desarrollo incremental*: Las estrategias tienden a desarrollarse de forma adaptativa e incremental, partiendo de la estrategia existente y cambiando paulatinamente.
- *El patrón de emergencia*: Las estrategias no tienen por qué emanar de la cúspide de las organizaciones, sino que pueden emerger de toda la organización.

3.2.1. Experiencia individual y experiencia colectiva

(a) *Experiencia individual y sesgo*

Cuando los directivos afrontan un problema lo abordan a partir de los modelos mentales (o cognitivos) que constituyen la base de su experiencia.

Al respecto, las cuestiones importantes son las siguientes:

- *El sesgo cognitivo es inevitable*. Siempre se producirá una interpretación de los acontecimientos y las cuestiones en función de la experiencia anterior.
- *Es probable que el futuro se comprenda en relación con el pasado*. Esto es una explicación de por qué tienden a desarrollarse incrementalmente las estrategias a partir de las estrategias anteriores.
- La negociación entre individuos influyentes sobre cómo se deben interpretar las cuestiones y que es lo que hay que hacer al respecto dependerá de la experiencia anterior.

Aun siendo fehaciente lo expuesto en este punto, Kevan Scholes también se refiere a la *experiencia colectiva*. Los directivos no operan únicamente como individuos. Trabajan y se relacionan con otros en las organizaciones y, desde este punto de vista colectivo, también hay razones para esperar que se produzcan tendencias similares.

(b) *Experiencia colectiva y cultura de la organización*

La cultura de la organización viene dada por “los supuestos y creencias básicos compartidos por los miembros de una organización, que esperan a nivel inconsciente y

definen una forma básica de planteamiento de la organización sobre sí misma y su entorno, planteamiento que se da por sentado”.

Estos supuestos y creencias básicos no sólo están arraigados en la experiencia individual, sino también en la experiencia colectiva (del grupo de la organización) y se puede materializar en:

- El *paradigma de una organización* (supuestos colectivos que se dan por sentado)
- Las *rutinas organizacionales*, “la forma en que hacemos las cosas aquí”, que se van incorporando a la organización a lo largo del tiempo y que, por tanto, también se dan por sentadas.

Para que un grupo o una organización funcionen de forma eficaz, tiene que existir este conjunto de supuestos generalmente aceptados. La cultura representa la experiencia colectiva sin la cual la gente que trabaja en una organización tendría que “reinventar su mundo” en función de las distintas circunstancias.

En resumen, el prisma de la experiencia ofrece una perspectiva de las organizaciones con culturas, en las que la gente toma decisiones sobre la estrategia, o influyen sobre esta, a partir de sus modelos cognitivos (o mentales) y establece las formas de hacer las cosas (rutinas).

3.3. LA ESTRATEGIA DESDE EL PRISMA DE LAS IDEAS

El prisma de las ideas resulta útil para explicar las fuentes de las que se generan las innovaciones en las organizaciones y las condiciones que ayudan a su surgimiento. Considera que la estrategia es un orden y una innovación que surgen de la *variedad* y *diversidad* que existen dentro y fuera de las organizaciones.

El prisma del diseño ofrece una visión de las organizaciones como sistemas o máquinas, y el prisma de la experiencia como culturas. El prisma de las ideas ofrece una visión de las organizaciones como organismos vivos en un entorno.

3.3.1. La importancia de la variedad

Tanto la teoría evolucionista como la teoría de la complejidad subrayan la importancia de la variedad y la diversidad dentro y fuera de las organizaciones, y ponen mucho menos énfasis en el diseño de arriba a abajo. La evolución explica cómo cualquier sistema vivo, incluyendo a una organización, evoluciona mediante la selección natural en función de la variedad y la diversidad.

Dentro de las organizaciones se desarrollan nuevas ideas cuando la gente interpreta las oportunidades y las aplicaciones potenciales de distinta forma. Es posible que las personas en las organizaciones intenten generar deliberadamente esta variedad; sin embargo, la variación no se creará siempre de forma intencional. En el mundo natural los cambios y las novedades surgen de los que podrían parecer imperfecciones.

Aunque existe un potencial de enorme variedad en las organizaciones, es posible que esta variedad sea eliminada de forma intencionada. Hay presiones a favor de la conformidad: la cultura de la organización, el interés personal de directivos, el paradigma de la organización, etc.

3.3.2. Creación del contexto

La interpretación del entorno se produce en toda la organización, y no sólo en el ápice. La gente interpreta las cuestiones de distinta manera en función de su experiencia, y aporta ideas diferentes a partir de su experiencia personal. Cuanto mayor sea la variedad de experiencias, más probable será que se produzcan innovaciones.

Es posible que los directivos puedan fomentar nuevas ideas e innovaciones creando el contexto y las condiciones que las promueven, porque haya una suficiente variedad

dentro y fuera de la organización para ello. Esto se puede conseguir analizando cuáles son los límites adecuados de la organización y fomentando la variedad y divulgación de ideas a través de la interacción y cooperación.

3.3.3. Tensión de adaptación y reglas sencillas

Es probable que un elevado nivel de control y una estricta jerarquía fomenten la conformidad y reduzcan la variedad.

La innovación y la creatividad surgirán cuando haya un orden suficiente para que las cosas puedan ocurrir, pero no cuando el control sea tan rígido que impida la innovación. Esta es la idea del concepto de *tensión de adaptación o borde de caos*.

3.4. IMPLICANCIA DE LOS PRISMAS EN DISTINTOS ASPECTOS DE LA ESTRATEGIA

Los tres prismas pueden describir distintos aspectos del proceso de formación de la estrategia:

- Influyen en el surgimiento de ideas de negocio.
- Influyen en la selección de la estrategia.
- Influyen en la puesta en acción de la estrategia.
- Influyen en el desarrollo de la estrategia.

3.4.1. Influencia de los prismas en el surgimiento de ideas de negocio

Scholes resume la influencia de los tres prismas en el proceso de creación de una idea de negocio exitosa:

(a) El prisma del diseño en la idea de negocio

Afirma que las complejas interrelaciones que se refuerzan entre sí para generar una idea de negocio exitosa, se pueden comprender, analizar y planificar.

(b) El prisma de la experiencia en la idea de negocio

Reconoce que la complejidad de la idea de negocio de una organización se desarrolla probablemente a lo largo del tiempo a través de la experiencia de la gente, de su experimentación y de un arraigo paulatino a la cultura.

(c) El prisma de las ideas en la idea de negocio

Sugiere que no se trata meramente de una dirección de arriba a abajo. Hay variedad dentro y entre las ideas de negocio. Las copias imperfectas y las desviaciones de la idea de negocio arrojan nuevas ideas. El reto consiste en que los directivos acepten que no pueden esperar controlarlo todo; que ellos mismos son una de las fuerzas que seleccionan nuevas ideas; pero que pueden y deben cultivar los efectos potencialmente positivos de la imperfección y de la desviación dentro y fuera de su organización en la forma en que diseñan y controlan sus organizaciones.

Prismas	Influencia en el surgimiento de las ideas de negocio
Prisma del diseño	Las interrelaciones que generan una idea de negocio, pueden comprenderse, analizarse y planificarse.
Prisma de la experiencia	La complejidad de una idea de negocio se genera a partir de la experiencia de la gente y de su arraigo a una cultura.
Prisma de las ideas	Las nuevas ideas surgen precisamente de las copias imperfectas y las desviaciones de la idea de negocio planificada. No puede controlarse todo.

Los prismas y su influencia en el surgimiento de las ideas de negocio

3.4.2. Influencia de los prismas en la selección de la estrategia

Una vez más, los tres prismas ofrecen líneas directrices sobre la cuestión de la selección de la estrategia de formas útiles y distintas, pero complementarias:

(a) El prisma del diseño sobre la selección de la estrategia

Los que parten de un planteamiento muy racional sobre la dirección estratégica tienden a ver la selección estratégica de forma lineal de arriba a abajo. Los objetivos de la organización cuantificados cuando es posible, se utilizan como puntos de referencia para valorar las opciones. Aquí, la selección de la estrategia se hace de forma totalmente racional. También se tiende a hacer el supuesto de que es la alta dirección la que hace la selección, o los cargos nombrados para ello.

(b) El prisma de la experiencia y la selección de la estrategia

El prisma de la experiencia analiza las organizaciones desde la perspectiva de la experiencia individual y colectiva.

La selección de las estrategias de éxito no es necesariamente el resultado de un proceso detallado de planificación formal, sino de la experimentación y del aprendizaje mediante la práctica. Lo que funciona se sigue desarrollando; lo que no funciona, se abandona. Sin embargo, es un planteamiento intencional y bien analizado, que corresponde a lo que se denomina “incrementalismo lógico”.

Los procesos políticos y culturales también desempeñan una parte importante en la selección de la estrategia. La selección tiene que considerarse como parte de un proceso interactivo que se basa mucho más en la experiencia y en los procesos culturales y políticos de las organizaciones.

Por tanto, los estudios de cómo se toman las decisiones estratégicas sugieren que surgen como un resultado de la experiencia directiva en un contexto cultural, político y social, incluso aunque existan procedimientos formales de planificación. Y, en este proceso, la experiencia individual y colectiva de los directivos desempeña un papel importante.

(c) El prisma de las ideas en la selección (o evolución) de la estrategia

Analizando el desarrollo de la estrategia tanto desde el prisma de la experiencia como desde el prisma de las ideas, se observa más énfasis en la emergencia de “ideas estratégicas” desde dentro de la organización, más que como una estrategia planificada desde la cumbre.

Por cada idea que se convierte en parte de la estrategia, puede que haya muchas que no se conviertan realmente en estrategia. Sin embargo, esto es lo que sugiere el prisma de las ideas, dado su énfasis en la importancia de la variedad. La variedad da lugar a la innovación, pero no todas las ideas innovadoras fructifican.

Los teóricos especialistas en la teoría evolucionista parten de los conceptos de *selección* y *retención* para explicar cómo se pueden adoptar estas ideas estratégicas en las organizaciones.

En el prisma de las ideas subyace la observación de que la innovación dependerá probablemente de la variedad y de que las ideas emergerán en vez de ser planificadas desde la cumbre.

Prismas	Influencia en la selección de la estrategia de negocio
Prisma del diseño	Es la alta dirección quien, de forma totalmente racional, hace la selección de la estrategia, de acuerdo a los objetivos planificados.
Prisma de la experiencia	La selección de las estrategias de éxito es el resultado de la experimentación y del aprendizaje mediante la práctica. Lo que funciona se sigue desarrollando; lo que no funciona, se abandona. Cuenta tanto la experiencia individual como la colectiva de los directivos en la selección de estrategias.
Prisma de las ideas	Se pone énfasis en la emergencia de “ideas estratégicas” desde dentro de la organización. La innovación dependerá probablemente de la variedad y las ideas emergerán en vez de ser planificadas desde la cumbre.

Los prismas y su influencia en la selección de la estrategia de negocio

3.4.3. Influencia de los prismas en la puesta en acción de la estrategia

El cómo organizar, potenciar y gestionar el cambio se puede analizar desde los tres prismas: del diseño, la experiencia y las ideas.

(a) *El prisma del diseño y la acción estratégica*

La aplicación práctica de la estrategia se considera como una ampliación del proceso de planificación; está relacionada con la planificación de la puesta en práctica de la estrategia. Es un concepto de la dirección estratégica que parte de la idea de que la reflexión precede a la acción en la organización.

Hay supuestos implícitos sobre quién hace todo esto. Se suele considerar que la alta dirección es responsable de la formulación de la estrategia. Otros directivos de menor rango se encargan de aplicar estos planes.

El prisma del diseño sugeriría que la “estructura sigue a la estrategia”.

(b) *El prisma de la experiencia y la acción estratégica*

En última instancia, el éxito del paso de la estrategia a la acción depende el grado de compromiso de los individuos con la estrategia.

El primer reto hace referencia al problema de la *inercia* y de la *desviación estratégica*. Existe un riesgo muy real de que los individuos de las organizaciones terminen siendo cautivos de su experiencia colectiva arraigada en el éxito anterior y en las normas institucionales y de la organización. En cierto sentido, en estas organizaciones no es tanto la estructura la que sigue a la estrategia, como la “estrategia la que sigue a la estructura”.

El análisis del cambio estratégico utiliza este prisma y pone el énfasis en el reto de superar esta inercia. Muchos de los marcos para diseñar los programas del cambio parten de la postura de que la ruptura de la inercia cultural y la superación de la oposición al cambio son requisitos clave para poder trasladar la estrategia a la acción. Esto implica poner en duda el paradigma predominante de forma que se puedan reducir las restricciones de la inercia para aplicar la nueva estrategia.

(c) El prisma de las ideas y la acción estratégica

El prisma de las ideas acepta las imperfecciones de los sistemas de la organización y destaca la importancia de la diversidad y de la variedad. Considera que las estrategias emergen de dicha variedad.

Las propias ideas surgen y se crean en las actividades cotidianas y en las relaciones sociales de la organización y del mundo que rodea a las organizaciones. Las estrategias emergen, y el potencial de cambio estratégico proviene de lo que hacen todos los individuos de la organización, y no sólo de lo que hacen los que se encuentran en el ápice. El reto consiste en liberar la energía de dicha variedad.

El prisma de las ideas también destaca la importancia de la claridad de la dirección general y de unas reglas suficientes. La innovación no surge en las organizaciones de una individualidad anárquica y descontrolada, sino del equilibrio entre la diversidad y variedad y de una dirección y control mínimos necesarios.

Prismas	Influencia en la puesta en acción de la estrategia
Prisma del diseño	La aplicación práctica de la estrategia se considera como una ampliación del proceso de planificación; está relacionada con la planificación de la puesta en práctica de la estrategia: <i>la estructura sigue a la estrategia</i> . Los directivos de menor rango son quienes aplican los planes.
Prisma de la experiencia	El éxito del paso de la estrategia a la acción depende del grado de compromiso de los individuos con la estrategia. Suele darse la <i>inercia al cambio</i> , por lo tanto, a veces sucede que <i>la estrategia sigue a la estructura</i> . El análisis del cambio estratégico utiliza este prisma y pone el énfasis en el reto de superar la inercia, para poder trasladar la estrategia a la acción.
Prisma de las ideas	Las estrategias emergen, y el potencial de cambio estratégico proviene de lo que hacen todos los individuos de la organización, no sólo los de la cúspide. El prisma de las ideas destaca la importancia de la claridad de la dirección general y de unas reglas suficientes; que se fomente la variedad no significa que se deba dejar primar a la anarquía.

Los prismas y su influencia en la puesta en acción de la estrategia

3.4.4. ¿Cómo se desarrolla la estrategia?

Cada una de las etapas del proceso de desarrollo de la estrategia, hasta las más lógicas y racionales, pueden analizarse desde los tres prismas de la estrategia.

Las etapas del proceso de desarrollo son:

- Planificación estratégica
- Talleres sobre estrategia
- El recurso a los consultores
- Incrementalismo lógico
- Rutinas de asignación de recursos
- Procesos culturales
- Política de la organización
- Liderazgo estratégico

Cada uno de estos aspectos que intervienen en el desarrollo de una estrategia, recibe la influencia de los tres prismas, aunque cada etapa pueda definirse a priori a la luz de un solo prisma.

3.5. UN RESUMEN SOBRE LOS PRISMAS DE LA ESTRATEGIA

Se ha reconocido que el *prisma del diseño*, sobre todo en cuanto a su énfasis sobre el análisis y el control, es el planteamiento ortodoxo sobre el desarrollo de la estrategia. Los directivos que consideran que su papel tiene que ser de este tipo pueden ser directivos con una gran capacidad analítica, pero es improbable que generen un gran nivel de innovación.

La influencia dominante del prisma del diseño puede deberse a la percepción de su potencial para simplificar, o al menos, para poner cierto orden en la complejidad de la dirección estratégica. El prisma del diseño resulta especialmente útil y atractivo con sus modelos y marcos explicativos que permiten realizar análisis y avanzar a partir de las conclusiones empíricas de la investigación. Sin embargo, el reto no consiste únicamente en reflexionar sobre la estrategia, sino también en cómo se dirige la estrategia. Los directivos no deben engañarse pensando que al disponer de un modelo que ofrece orden se ha logrado resolver por completo la complejidad de la dirección estratégica.

Los otros dos prismas son importantes porque plantean importantes retos y ofrecen ideas para reflexionar sobre cómo se debe gestionar la estrategia.

El *prisma de la experiencia* parte de la evidencia de cómo se desarrollan las estrategias de forma incremental a partir de la experiencia y del legado cultural e histórico de la organización; y sugiere que es mucho más difícil imponer cambios estratégicos de lo que parecería según el prisma del diseño.

El *prisma de las ideas* pone el énfasis en la potencial variedad de las ideas que existen dentro y fuera de las organizaciones, y cómo esta variedad puede fomentar la innovación si los niveles de control y la influencia de la experiencia pasada y de la cultura no son excesivos.

No se afirma que un prisma sea superior o más correcto que otro. Si se afirma que, al analizar el tema de la dirección estratégica a través de los distintos prismas, se pueden plantear preguntas más intuitivas, se pueden reconocer retos más importantes y, potencialmente, podrán surgir soluciones más útiles.

Prismas de la estrategia	Surgimiento de la estrategia
Prisma del diseño	Énfasis en el análisis, el orden y en el planeamiento estratégico.
Prisma de la experiencia	Énfasis en la experiencia individual y colectiva y en el "incrementalismo lógico".
Prisma de las ideas	Énfasis en la variedad de las ideas para fomentar la innovación.

Prismas de la estrategia según Kevan Scholes

● TEORÍAS SOBRE LA ESTRATEGIA DE RICHARD WHITTINGTON¹⁷

Richard Whittington¹⁷, propone cuatro enfoques genéricos sobre la estrategia. Cada uno de ellos sostiene un punto de vista muy distinto sobre la capacidad humana para pensar de manera racional y actuar de forma eficaz.

Los enfoques son:

- (1) Enfoque clásico
- (2) Enfoque evolucionista
- (3) Enfoque procesualista

(4) Enfoque sistémico

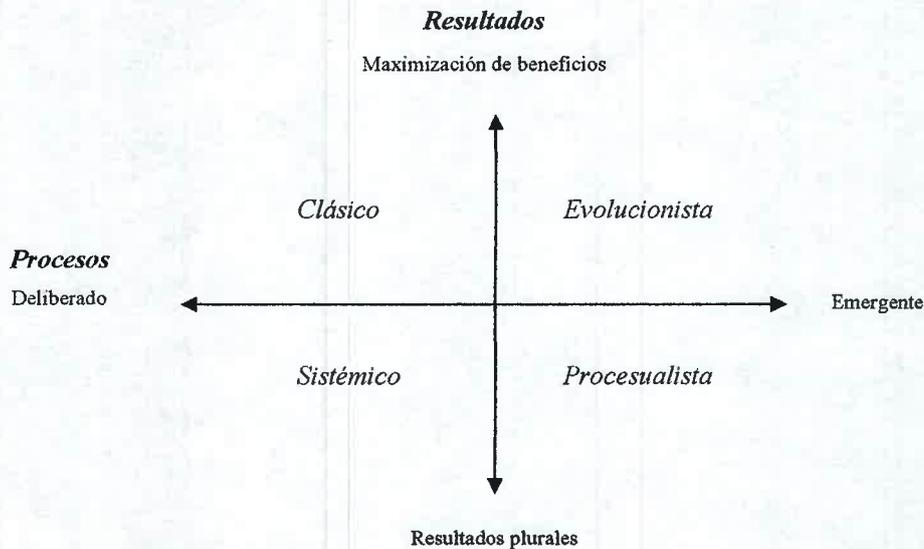
Estos cuatro enfoques difieren fundamentalmente en dos puntos especiales:

- Los resultados de la estrategia
- Los procesos que la articulan

Los *resultados de la estrategia* se refieren a si se procura la maximización de los beneficios o se desvía este propósito para permitir otras posibilidades.

Los *procesos de la estrategia* se refieren a si la estrategia es producto del cálculo deliberado o si surge por un proceso emergente, por casualidad, error o inercia.

Estas dos variables reflejan diferentes respuestas a dos preguntas fundamentales: para qué sirve la estrategia y cómo se diseña.



Como se visualiza en el eje de coordenadas cartesianas, el enfoque clásico y el evolucionista consideran la maximización de beneficios como el *resultado* lógico de la aplicación de una estrategia, en tanto que el enfoque sistémico y el procesual tienen una visión más plural, aceptando que pueden existir otros resultados aparte de los beneficios.

En cuanto a los *procesos*, los evolucionistas se unen a los procesualistas al opinar que la estrategia nace de unos procesos regidos por el azar, la confusión y el conservadurismo. Por otro lado, aunque opuestos en lo relativo a los resultados, los teóricos partidarios del enfoque clásico y del sistémico están de acuerdo en que la estrategia puede ser deliberada.

A continuación se resumen las implicaciones generales de cada enfoque genérico de Whittington sobre la estrategia:

4.1. EL ENFOQUE CLÁSICO DE LA ESTRATEGIA

Las características básicas del enfoque clásico son:

- La defensa del *análisis y la planificación racional*, como medio para conseguir los objetivos.
- La separación entre *concepción y ejecución de la estrategia*.
- El compromiso con la *maximización de los beneficios*.

Mintzberg en 1990 identificó lo que él denominó las "premisas básicas" del pensamiento clásico:

- El hecho de que la estrategia debería ser un proceso racional controlado y consciente, se deriva directamente de la idea del *hombre económico racional*, propuesta por los economistas.
- La responsabilidad del control y el conocimiento por parte del director ejecutivo, refleja el individualismo de la economía como el concepto militar del general solitario en lo alto de la pirámide de mando.
- La implementación es una fase nítida en el proceso estratégico y sigue a la primera fase de la formulación explícita y consciente.

En resumen, el enfoque clásico de la estrategia deposita una gran confianza en la inteligencia y capacidad de los directivos para adoptar estrategias que maximicen los beneficios a través de una planificación racional a largo plazo. Los textos clásicos ofrecen una abundante tecnología de matrices, fórmulas y gráficos.

4.2. EL ENFOQUE EVOLUCIONISTA DE LA ESTRATEGIA

Expresa Whittington que los defensores de este enfoque defienden las siguientes ideas:

- En lugar de confiar en los directivos, el enfoque evolucionista espera que los *mercados* garanticen unos beneficios máximos.
- Al subrayar el *proceso competitivo de la selección natural* (los evolucionistas no confían en la planificación racional), se argumenta que, independientemente de los métodos adoptados por los directivos, serán únicamente las mejores organizaciones las que sobrevivan. Las empresas que no se adapten a las actuales condiciones del mercado deberían hacerse a un lado para que las nuevas empresas también tengan su oportunidad. Por lo mismo, los directivos no tienen por qué ser optimizadores racionales.
- Los evolucionistas no sólo insisten en el hecho de que los mercados son tradicionalmente demasiado competitivos para realizar grandes inversiones en estrategia y demasiado impredecibles para anticiparse a sus movimientos. También sostienen que los mercados son excesivamente eficientes como para permitir la creación de una ventaja sostenible.
- Por lo expuesto en el ítem anterior, los evolucionistas sostienen que dentro de un entorno competitivo, las estrategias elaboradas pueden ofrecer sólo una ventaja temporal: los competidores la imitarán rápidamente y desgastarán los beneficios iniciales.
- Asimismo es poco probable que las técnicas clásicas, en particular, generen una superioridad permanente. El mercado es demasiado perfecto para este tipo de trucos.

La perspectiva evolucionista conlleva implicaciones sombrías para la *estrategia*: la diferenciación es un principio importante en un enfoque competitivo, pero la concepción de grandes estrategias a largo plazo podría ser una mera y vana distracción. La única ventaja comparativa, sostiene Whittington, es la *eficiencia relativa*. Los directivos harían mejor en bajar a escalas más modestas y comprobar que lo que hacen en ese momento lo hacen de la manera más eficiente posible.

4.3. EL ENFOQUE PROCESUALISTA DE LA ESTRATEGIA

Este enfoque se caracteriza por:

- Los procesualistas comparten, por lo general, el escepticismo de los evolucionistas sobre la racionalidad en el diseño de la estrategia, pero confían menos en la capacidad del mercado para garantizar la obtención de los máximos beneficios.

- Para los procesualistas, tanto las organizaciones como los mercados son fenómenos complicados y caóticos de los que surgen las estrategias pero de forma confusa y en pequeños pasos.
- Su máxima no es intentar conseguir el ideal inalcanzable de la acción fluida y racional, sino aceptar el mundo y trabajar en él de la mejor manera posible.

Rechazando la engañosa unidad del hombre económico racional por un lado, y la perfección de los mercados competitivos por otro, los defensores del enfoque procesualista descubrieron los dos temas fundamentales del pensamiento procesual:

- La *teoría de los límites cognitivos de la acción racional*, de Henry Mintzberg, que sostiene que el hombre económico racional es pura ficción y que en la práctica las personas son limitadamente racionales.
- La *micropolítica de las organizaciones*, que sostiene que las empresas no reúnen todos sus esfuerzos en optimizar un único elemento (ej. los beneficios), sino que más bien son coaliciones de individuos, cada uno de los cuales aporta sus propios objetivos personales y sus tendencias cognitivas de la organizaciones, negociando entre sí para llegar a definir un conjunto de objetivos más o menos aceptables para todos.

La combinación de la negociación política y de una racionalidad limitada favorece el *conservadurismo estratégico*. Por lo tanto, el comportamiento estratégico tiende a integrarse en “rutinas” y en los “procedimientos operativos estándar” impuestos por la exigencia de la política y las limitaciones cognitivas.

La importancia que los procesualistas conceden a las imperfecciones de los procesos de las organizaciones y de los mercados, da como resultado al menos *cuatro conceptos de estrategia* radicalmente opuestos a los de la perspectiva clásica:

- La estrategia puede ser una heurística de decisiones, una forma de simplificar la realidad para que los directivos puedan manejarla;
- Los planes pueden ser una especie de mantas de seguridad que proporcionan tanto confianza como orientación a los directivos;
- Es posible que la estrategia no preceda a la acción, sino más bien que surja retrospectivamente, una vez que la acción ya ha tenido lugar;
- La estrategia no consiste únicamente en escoger mercados y después formular políticas para regular la acción, sino que también exige cultivar cuidadosamente las competencias internas.

4.4. ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ESTRATEGIA

Características del enfoque:

- Los sistémicos siguen teniendo fe en la capacidad de las organizaciones para *planear* y actuar de manera efectiva en sus entornos. En lo que difieren de los clásicos, sin embargo, es en que se niegan a aceptar las formas y los fines de *la racionalidad clásica*.
- Los sistémicos insisten en que las razones que guían la estrategia son particulares de un contexto sociológico concreto. Un principio fundamental de la teoría sistémica es que los encargados de tomar las decisiones no son individuos calculadores y aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entretejido que es el sistema social.
- Las normas que definen la estrategia no derivan tanto de las limitaciones cognitivas de la psique humana como de las *reglas culturales* de la sociedad local

- Para la perspectiva sistémica, las diferencias entre los sistemas sociales de los países son importantes, así como los cambios dentro de esos sistemas.

Cabe destacar que la propia idea de "estrategia" puede ser culturalmente específica. Las ideas clásicas de la estrategia son el producto de una peculiar coincidencia histórica de la cultura norteamericana. El origen americano del concepto de estrategia, dice Scholes, puede condicionar nuestra comprensión de lo que conlleva una estrategia. De esta forma, los enfoques nacionales de estrategia pueden verse distorsionados por lo que está considerado culturalmente legítimo a nivel local.

Desde esta perspectiva, el énfasis que los clásicos y los evolucionistas ponen en los mercados y en la rentabilidad, excluyendo los recursos del Estado y los intereses nacionales, es el producto de unas circunstancias históricas y sociales particulares.

En esta investigación acerca de la estrategia de las empresas, se remarca la cuestión de las diferentes concepciones de estrategia que existen en los distintos contextos socio culturales de los países, para demostrar que cuando se plantea el concepto clásico de "estrategia" se hace referencia a una descripción de la realidad, no a la realidad en sí misma, ya que existen tantas realidades y por lo tanto tantas estrategias como filosofías socio culturales. La formación en administración es esencialmente clásica, por lo que la mayor parte de los managers profesionales han recibido una instrucción ortodoxa sobre estrategia. A esto se debe el fracaso de muchas empresas que no se adaptan al contexto socio cultural de sus recursos humanos y de ahí entonces la falta de garantía en los títulos de administración como significado de éxito rotundo para las organizaciones que contratan a graduados de esta profesión.

4.5. CONCLUSIONES ACERCA DE LOS ENFOQUES

El tema principal de cada enfoque varía según los criterios anteriormente mencionados. Para la escuela clásica, el éxito o fracaso se determina internamente, a través de la calidad de la planificación, el análisis y los cálculos. También los procesualistas miran hacia el interior, preocupados por las negociaciones políticas internas, el ajuste de la capacidad cognitiva del cuadro administrativo y la construcción de habilidades y competencias fundamentales de la empresa. Las otras dos perspectivas hacen hincapié en el aspecto externo. Los evolucionistas destacan el impacto determinante de los mercados y el proceso darvinista de la selección natural. Los sistémicos sostienen que para comprender qué es lo que ocurre dentro de la organización y entre los competidores, es necesario que el estratega sea sensible al entorno sociológico.

Al tener los enfoques una base diferente desde la cual miran a la estrategia, también es diferente el significado que le dan a las herramientas de la planificación y análisis, al liderazgo estratégico, a las estrategias de crecimiento y al proceso administrativo en general de una organización. Cada enfoque queda limitado por su propia descripción de la realidad, por lo cual es importante comprender la relatividad de cada uno de ellos y el valor que representa tener en cuenta todas las formas de concebir la estrategia.

Enfoques de la estrategia	Objetivo	Proceso de formulación de la estrategia	Punto de vista	Elemento regulador
Enfoque clásico	Maximización de beneficios	Planificación	Mira hacia adentro de la organización	El directivo planificador racional
Enfoque evolucionista	Maximización de beneficios	Emergente	Mira hacia fuera de la organización	El mercado
Enfoque procesualista	Puralidad de objetivos	Emergente	Mira hacia adentro de la organización	El directivo político y observador de los múltiples intereses
Enfoque sistémico	Pluralidad de objetivos	Planificación	Mira hacia fuera de la organización	El entorno socio cultural

Teorías sobre la estrategia según Richard Whittington

● ENFOQUES ESTRATÉGICOS DE BARRIE JAMES¹⁹

Barrie James¹⁹ en su obra *“Juegos de guerra en el mundo de los negocios”* sostiene que los estrategias militares y empresariales adoptan un cierto número de enfoques estratégicos comunes para hacer frente a un conflicto. Las diferentes maniobras estratégicas, forman parte por lo general de una respuesta estratégica de índole global, pudiendo ser cada maniobra que se explica a continuación tan sólo un componente, aunque pueda tratarse de un componente clave.

Son enfoques estratégicos comunes para enfrentar un conflicto:

- Estrategias secuenciales.
- Estrategias acumulativas.
- Estrategias indirectas.
- Estrategias directas.
- Estrategias de alianza.
- Estrategias de contrapeso.
- Estrategias de contravalor.

5.1. ESTRATEGIAS SECUENCIALES

James describe a las estrategias secuenciales como series de pasos sucesivos, cada uno de ellos dependiente del paso precedente, que conducen a un objetivo final.

Un ejemplo es el de una empresa que quiere convertirse en líder de mercado y diseña una serie de pasos a cumplir para lograr su objetivo: primero invierte en investigación y desarrollo para lograr una tecnología que logre una mejor economía de escala, luego establece contactos con redes masivas de distribución; el siguiente paso es constituir una alianza estratégica con el proveedor más importante; y así sucesivamente a través de etapas secuenciales la empresa se acerca al objetivo que quiere alcanzar.

5.2. ESTRATEGIAS ACUMULATIVAS

Son conjuntos de acciones aparentemente aleatorias pero en realidad planificadas, que con el tiempo producen grandes resultados.

Un ejemplo puede darse en el caso de una empresa que adopta una estrategia acumulativa para penetrar en un mercado muy grande. Se divide al mercado en segmentos y se penetra en aquellos que resultan más fáciles de acceder. Aunque ninguno de los segmentos considerados individualmente represente una amenaza de generar una guerra de competencia, finalmente la empresa se encuentra con que a través de su estrategia acumulativa se ha convertido en uno de los competidores más fuertes de la industria de ese mercado.

5.3. ESTRATEGIAS INDIRECTAS

Define Barrie James a las estrategias indirectas o disuasorias como aquellas que emplean presiones psicológicas para derrotar al oponente evitando de esta manera el conflicto "físico". Estas estrategias ponen el énfasis en presiones políticas, económicas, sociales y psicológicas en lugar de las de fuerza, tratando de hacer perder el equilibrio al oponente antes de que el grueso de las fuerzas entre en acción.

Ante una amenaza de competidores, una empresa ya afianzada en el mercado puede recurrir a una estrategia indirecta como puede ser la financiación en muchas cuotas a través de una tarjeta de crédito propia que haga accesible los productos de su empresa para consumidores de ingresos medios. Para entrar en el mercado y competir exitosamente, las demás compañías hubieran necesitado tener acceso a un enorme capital para financiar las compras de sus clientes.

5.4. ESTRATEGIAS DIRECTAS

Las estrategias directas utilizan de forma directa la fuerza física para alcanzar los objetivos y constituyen la forma más común de estrategia militar estando presente en casi todas las guerras a lo largo de la historia.

Las estrategias empresariales directas, que suponen un ataque contra la empresa que pretende entrar en el mercado, o la defensa de un mercado frente a los ataques de la competencia, tipifican la estrategia que es adoptada por casi todos los productos y servicios que existen en el mercado.

Un ejemplo de estrategia directa es la creación de nuevos servicios para retener clientes y captar nuevos; de esa manera subraya su posicionamiento en el mercado frente a la competencia.

5.5. ESTRATEGIAS DE ALIANZA

Constituyen esfuerzos por superar en capacidad de maniobra al contrario mediante la combinación de los recursos de varios combatientes que intentan alcanzar unos mismos objetivos.

Un ejemplo de este tipo de estrategia se da cuando dos competidoras se unen para minimizar costos y aprovechar las competencias una de la otra o cuando se logran alianzas con los proveedores o con facilitadores como los bancos o las agencias de publicidad.

5.6. ESTRATEGIAS DE CONTRAPESO

Las estrategias de contrapeso están diseñadas para destruir o neutralizar objetivos especialmente importantes para el oponente.

En el mundo empresarial, algunas estrategias típicas de contrapeso empleadas para neutralizar a un adversario se pueden encontrar en los desafíos a patentes, marcas de fábrica, propiedad literaria y derechos publicitarios del rival, así como en la introducción en el mercado de productos competitivos.

Un ejemplo de utilización de estrategias de contrapeso se da cuando una empresa se introduce en el ámbito en el que otra tiene especial competencia; entonces su rival suele

responder atacando de la misma forma en el sector en el que la primera se posiciona con fuerza.

5.7. ESTRATEGIAS DE CONTRAVALOR

Las estrategias de contravalor están orientadas a destruir o a neutralizar determinados centros del oponente, instalaciones industriales o la infraestructura de su organización. En el mundo empresarial, las acciones más similares a las estrategias militares de contravalor son la neutralización de la principal clientela de la empresa rival al proporcionarle a ésta servicios en exclusiva, o también la neutralización de los centros productores de materias primas obteniendo o controlando su acceso.

5.8. ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES

En las luchas por el poder y por las posiciones sobre el campo de batalla o sobre el terreno del mercado, ejércitos y empresas utilizan distintas respuestas estratégicas básicas en situaciones de conflicto. Se emplean estrategias de *disuasión* para prevenir posibles ataques, estrategias *defensivas* para protegerse de los ataques del adversarios y las estrategias de *alianza o coalición* para encontrar posiciones ofensivas, defensivas y de disuasión.

En cualquier caso, aunque todos los enfoques descritos expliquen una única maniobra estratégica, forman parte por lo general de una respuesta estratégica de índole global.

Estrategias	Enfoques
Estrategias secuenciales	Pasos sucesivos que conducen a un objetivo final.
Estrategias acumulativas	Conjuntos de acciones aparentemente aleatorias pero en realidad planificadas, que con el tiempo producen grandes resultados.
Estrategias indirectas	Emplean presiones psicológicas para derrotar al oponente evitando de esta manera el conflicto "físico".
Estrategias directas	Utilizan de forma directa la fuerza física para alcanzar los objetivos; constituyen la forma más común de estrategia militar.
Estrategias de alianza	Constituyen esfuerzos por superar en capacidad de maniobra al contrario mediante la combinación de los recursos de varios combatientes que intentan alcanzar unos mismos objetivos.
Estrategias de contrapeso	Diseñadas para destruir o neutralizar objetivos especialmente importantes para el contrario.
Estrategias de contravalor	Orientadas a destruir o a neutralizar determinados centros del oponente, instalaciones industriales o la infraestructura de su organización.

Enfoques estratégicos según Barrie James

● CLASIFICACIÓN DE LAS ESCUELAS DE LA ESTRATEGIA SEGÚN MINTZBERG, AHLSTRAND Y LAMPEL¹³

En su obra "Strategy Safari", Henry Mintzberg, Joseph Lampet y Bruce Ahlstrand¹³, se refieren a diez escuelas de management que trataron de describir el proceso de formación de la estrategia. Estas escuelas se agrupan en:

- Escuelas prescriptivas (las tres primeras).
- Escuelas descriptivas (las seis siguientes).
- Escuela de la configuración (la última).

Tipo de escuela	Escuela	La estrategia como...
Escuelas prescriptivas	Escuela de diseño	... un proceso de concepción.
	Escuela de planificación	... un proceso formal.
	Escuela de posicionamiento	... un proceso analítico.
Escuelas descriptivas	Escuela empresarial	... un proceso visionario.
	Escuela cognoscitiva	... un proceso mental.
	Escuela de aprendizaje	... un proceso emergente.
	Escuela de poder	... un proceso de negociación.
	Escuela cultural	... un proceso colectivo.
	Escuela ambiental	... un proceso reactivo.
Escuela de la configuración	Escuela de configuración	... un proceso de transformación.

Clasificación de escuelas de la estrategia según Henry Mintzberg

6.1. ESCUELAS PRESCRIPTIVAS

Estas escuelas se ocupan más del modo en que *debieran* formularse las estrategias que de la manera en que necesariamente *se crean*. Son escuelas prescriptivas la del *diseño*, la del *planeamiento* y la del *posicionamiento*.

6.1.1. Escuela del diseño

Surgida en la década de 1960, esta escuela trata a la estrategia como un “proceso de concepción”.

Las premisas de esta escuela del diseño son:

- La formación de la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente.
- La responsabilidad de ese control y carácter consciente es del CEO.
- El modelo de formación de la estrategia debe ser simple e informal.
- La mejor estrategia resultará de la aplicación del modelo al caso particular: lo importante en su formulación es evaluar la situación específica y aplicar el proceso corrector para formularla.
- El proceso de diseño está completo cuando la estrategia se formula como perspectiva.
- La estrategia debe ser explícita.
- La estrategia debe implementarse una vez formulada por completo.

Consistente con los principios clásicos de racionalidad – al diagnóstico sigue la prescripción y sólo entonces llega la acción –, esta escuela separaba claramente el pensamiento de la acción. Por lo tanto, si la estructura sigue a la estrategia, deberá reformularse con cada cambio estratégico.

6.1.2. Escuela del planeamiento

Esta escuela fue desarrollada paralelamente a la del diseño en los años '60 y alcanzó un frenesí de publicaciones y prácticas en los años '70. Concibe a la estrategia como un *proceso formal*.

El planeamiento estratégico se incorporó al esquema de pensamiento de los gerentes como un proceso moderno y progresista. La estrategia sería guiada por un grupo de planificadores con acceso directo al CEO.

Premisas:

- Todos los modelos de planeamiento estratégico giran en torno a las mismas ideas básicas: tomar el análisis FODA, dividirlo en una serie de pasos delimitados y articulados con técnicas de evaluación y aplicación; incluir los objetivos al principio y el presupuesto y el plan de acción al final.
- Donde el modelo se vuelve más detallista es en la etapa operativa. Dada su tendencia a la formalización, en la implementación disfrutaba del análisis, elaboración y racionalización. Los planes estratégicos de largo plazo, por lo general, a cinco años, se abrían en planes de mediano plazo subdividido en planes operativos para el próximo ejercicio. Con la escuela del planeamiento, el modelo simple e informal de la escuela de diseño se convirtió en una secuencia elaborada de etapas que responde a la concepción mecanicista del mundo.
- Aunque en principio el CEO seguía siendo el arquitecto de la estrategia, no lo era por diseñarlas sino por aprobarlas ya que con los planes llegaron los “planificadores”, para esta escuela los verdaderos jugadores del proceso. Se habla de análisis, cronogramas y presupuestos pero virtualmente nada sobre la creación real de la estrategia.

6.1.3. Escuela del posicionamiento

Surge en los años '80 sobre la base de las premisas del planeamiento estratégico, pero esta escuela procura agregarle contenido.

Puso énfasis en las estrategias en sí mismas, en lugar de centrarse en el proceso que lleva a ellas. Afirmaba que sólo unas pocas estrategias clave, en la forma de posiciones en el mercado, pueden defenderse de los competidores presentes y futuros. Es decir, que las empresas que consiguieran esas posiciones obtendrían ganancias más altas que las que no, lo que a su vez garantizaba una reserva de recursos adicional para la expansión y consolidación.

En esta escuela hubo tres olas de ideas acerca de las estrategias existentes: desde las máximas militares tempranas pasando los modelos de cartera de consultores (matriz de crecimiento – participación del BCG) hasta las estrategias genéricas definidas por Michael Porter (costos bajos, diferenciación y enfoque).

6.2. ESCUELAS DESCRIPTIVAS

Las tres escuelas siguientes a las prescriptivas (escuela empresarial, escuela cognoscitiva y escuela de aprendizaje) consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias, y han estado más interesadas en *describirlo* que en prescribir un comportamiento ideal. Las demás escuelas descriptivas (escuela de poder, escuela cultural y escuela ambiental) ha tratado de ampliar el proceso de formación de la estrategia *más allá de lo individual*, de extenderlo a otros grupos y otros actores.

6.2.1 Escuela empresarial

Considera a la estrategia como un *proceso visionario*.

Según esta *escuela descriptiva*, la organización es el resultado de los dictados del líder y el entorno o medio. El concepto central de esta escuela es la visión: una representación mental de la estrategia, creada, o al menos, expresada por el líder. Esa visión sirve como inspiración y como idea fuerza para la acción. Es una imagen antes que un plan completamente articulado, por lo que se mantiene flexible de modo tal que el líder pueda adaptarla en función de la experiencia.

Premisas:

- La estrategia existe en la cabeza del líder como perspectiva, un sentido de la dirección a largo plazo, una visión del futuro de la empresa.
- El proceso de formación de la estrategia es semiconsciente, basado en la experiencia e intuición del líder.
- El líder promueve la visión casi obstinadamente, manteniendo el control sobre la implantación para reformularla si fuera necesario.
- La visión es maleable, sensible a las directivas del líder.
- La estrategia empresarial tiende a concentrarse en el nicho, uno o más sectores del mercado protegidos de la competencia abierta.

6.2.2. Escuela cognitiva

Esta escuela concibe a la estrategia como un *proceso mental*, un proceso de consecución dentro de la cabeza y procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega.

Para comprender la visión estratégica y la forma en que se desarrollan las estrategias se hizo necesario hurgar en la mente del estratega, es decir, entrar en el campo de la psicología cognitiva. Los estrategas en su mayoría son autodidactas: arman su estructura de conocimiento y esquemas de pensamiento a partir de la experiencia directa.

Premisas:

- La formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- En consecuencia, las estrategias emergen como perspectivas –en la forma de conceptos, mapas, esquemas o marcos- que determinan la forma en que la gente maneja los mensajes del entorno.
- Estos mensajes pasan por filtros distorsivos antes de ser decodificados por los mapas cognitivos, según los objetivistas, o se convierten en meras interpretaciones de un mundo que sólo existe en cuanto es percibido, para los subjetivistas.
- Como conceptos, las estrategias son difíciles de concebir; cuando se las concibe, nunca son óptimas y, finalmente, son difíciles de cambiar cuando ya no sirven.

6.2.3. Escuela del aprendizaje

Considera a la estrategia como un *proceso emergente*. Para esta escuela, el mundo es demasiado complejo para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a media que la organización se adapta o “aprende”.

Premisas:

- La naturaleza compleja e impredecible del entorno organizacional, junto a lo difuso del conocimiento necesario para elaborar la estrategia, impide el control deliberado. De resultas, la formación de la estrategia es un proceso de aprendizaje en el tiempo en el cual no hay separación entre formulación e implementación.
- Es usual que el aprendizaje sea colectivo: hay muchos estrategias potenciales en la mayoría de las organizaciones.
- Este aprendizaje es emergente, a través de la conducta que estimula el análisis retrospectivo, de tal forma que se pueda asignar sentido a la acción.
- El papel del líder no es concebir una estrategia deliberada sino dirigir el proceso de aprendizaje estratégico, para lograr que a partir de él puedan emerger nuevas estrategias.

- Por lo tanto, las estrategias aparecen primero como patrones reconocibles en las acciones pasadas, después, como planes para el futuro y, finalmente, como una nueva perspectiva.

6.2.3. Escuela del poder

Considera a la estrategia como un *proceso de negociación*, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo.

Esta escuela caracteriza a la formación de la estrategia como un proceso abierto de influencia, que pone el énfasis en el uso del poder y la política en la negociación. Poder significa aquí *influencia* más allá de lo económico, y política, la *explotación* de ese poder. Esto incluye tanto jugadas clandestinas para destruir a la competencia, como los más sanos acuerdos de cooperación.

Premisas:

- La formación de la estrategia depende del poder y la política, interna y externa. En consecuencia, tienden a ser emergentes.
- El micro poder ve a la estrategia como un juego.
- El macro poder ve a la organización promoviendo su propio bienestar, mediante el control o la cooperación.

Crítica:

La formación de la estrategia guarda relación con el poder pero no es sólo poder. La dimensión política de las organizaciones puede cumplir un rol positivo, especialmente en la promoción del cambio, y también negativo: las alianzas entre grandes corporaciones suelen ser conflictivas.

6.2.4. Escuela cultural

Considera a la estrategia como un *proceso colectivo*. Esta escuela de pensamiento considera que la formación de la estrategia está arraigada en la *cultura* de la organización. Por lo tanto, el proceso es visto como fundamentalmente colectivo y cooperativo.

El poder toma a la organización y la divide en fragmentos en tanto que la cultura hace de un conjunto de individuos una entidad integrada. Mientras la escuela del poder se ocupa de analizar la influencia de la política interna en la promoción del cambio, la escuela cultural prefiere observar la función de la cultura en la preservación de la estabilidad, incluso en la resistencia activa frente a lo diferente.

Premisas:

- La formación de la estrategia es un proceso de interacción social, basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización.
- El individuo adquiere esas creencias a través de un proceso de “aculturación” o socialización, básicamente tácito y no verbal, aunque en ocasiones reforzado por un adoctrinamiento más formal.
- Los miembros de la organización pueden, por tanto, describir sólo parcialmente las bases de su cultura: su origen y explicación no son necesariamente claros.
- Como resultado, la estrategia es perspectiva antes que posición, enraizadas en las intenciones colectivas y reflejada en los patrones por los cuales las “capacidades” de la organización son protegidas y utilizadas para lograr ventajas competitivas. La estrategia es entonces deliberada, aunque no siempre absolutamente consciente.
- La cultura y, en especial, la ideología no alientan el cambio tanto como la perpetuación de la estrategia existente. A lo sumo, tienden a promover cambios de posición dentro de la misma perspectiva estratégica.

6.2.5. Escuela ambiental

Propone a la estrategia como un *proceso reactivo*. Esta propuesta surge de teóricos de las organizaciones que creen que la formación de la estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en su contexto externo. Por ello procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización.

En esta escuela, la tendencia es considerar a la organización como una entidad pasiva que sólo reacciona ante un entorno que fija la agenda. Equilibra la visión de la formación de la estrategia incorporando al entorno como una de las tres fuerzas centrales del proceso junto con el liderazgo y la organización, y obviamente, subordinando estos últimos a los dictados del primero.

Premisas:

- El entorno, un conjunto de fuerzas generales frente a la organización, es el actor principal del proceso de formación de la estrategia.
- La organización debe responder a esas fuerzas o es eliminada.
- El liderazgo se convierte en un elemento pasivo cuya función es “leer” el entorno y garantizar la adaptación apropiada.
- Las organizaciones terminan agrupándose en nichos “ecológicos”, posición en la que permanecen hasta que los recursos sean escasos o las condiciones, hostiles. Luego mueren.

6.3. ESCUELA DE LA CONFIGURACIÓN

Concibe a la estrategia como un *proceso de transformación*. En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos de las escuelas antes mencionadas – el proceso de creación de la estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Pero si las instituciones se asientan en bases estables, la creación de estrategia debe describir el salto que existe entre una y otra base. Por lo tanto, otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la voluminosa bibliografía prescriptiva y de la práctica sobre “cambio estratégico”.

Configuración y transformación son las dos caras de una misma moneda: si una organización adopta una configuración determinada, la formación de la estrategia es el proceso de pasar de una configuración a otra, es decir, de transformarse. Esos cambios de estado configuran modelos o tipos. La función de la estrategia entonces es “sacudir” a la organización para que pueda pasar de un estado a otro. Para algunos el ciclo es progresivo, para otros, la transformación es más dramática y hablan de una revitalización.

Premisas:

- Casi siempre las organizaciones pueden describirse en términos de algún tipo de configuración estable de sus características.
- Esos períodos de estabilidad se ven interrumpidos ocasionalmente por una transformación; un salto hacia otra configuración.
- Estos estadios sucesivos responden a una secuencia.
- La clave del management estratégico es sostener la estabilidad y, periódicamente, reconocer la necesidad de una transformación, tratando de manejar ese proceso disruptivo sin destruir la organización.
- El tipo de proceso de formación de la estrategia depende del momento y del contexto. Las escuelas representan distintas configuraciones.

En la década de 1990 en la profundización del estudio de las escuelas de la estrategia, Mintzberg anexó otras dos nuevas visiones de la estrategia:

- La estrategia como propósito estratégico, competencias básicas y extensión y
- La estrategia empresarial como filiación.

6.4. LA ESTRATEGIA COMO PROPÓSITO ESTRATÉGICO, COMPETENCIAS BÁSICAS Y EXTENSIÓN

El propósito estratégico es un objetivo ambicioso a medio plazo. La idea consiste en crear un fuerte compromiso de lograr un objetivo a toda costa y una idea, compartida en toda la empresa, de cómo comenzar a hacerlo.

El logro de algunas competencias básicas poderosas y específicas en toda la empresa es esencial en este enfoque, como lo es la idea de los “objetivos de extensión”, que son objetivos a plazo más corto pero aún así extremadamente exigentes.

La estrategia de esta escuela es básicamente la de lograr objetivos paso a paso, asentándose en las competencias básicas poderosas hacia un fin común. Es una estrategia que aplican más las empresas orientales, por su misma filosofía de vida, en la que los medios valen tanto como los fines. Para las empresas occidentales se hace sumamente difícil aplicar esta estrategia y es más fácil de aplicar a nivel de unidades estratégicas de negocio, aunque no todavía a nivel empresa en general.

6.5. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL COMO FILIACIÓN

Esta escuela se relaciona específicamente con el papel del *Centro* en las grandes corporaciones, y en consecuencia con la estrategia empresarial definida de manera estrecha (y opuesta a la estrategia de la unidad empresarial).

Hasta la década de 1920, no se distinguía entre la “estrategia empresarial” y la “estrategia de la unidad empresarial” porque las empresas no estaban diversificadas y consistían en una sola unidad de negocios, sin divisiones. A partir de entonces, la división creó las corporaciones o “empresas diversificadas (ED)”. También se produjo el *Centro*: la sede central, las oficinas principales de las divisiones, y más tarde las direcciones regionales.

En consecuencia, la divisionalización creó el *Centro* y la necesidad de tener una “estrategia empresarial”.

Al *Centro* de las empresas diversificadas le resulta fácil añadir valor y tiene muchas maneras de hacerlo, por el poder y la capacidad que concentra. Pero el inconveniente consiste en que el *Centro* también puede destruir mucho valor.

Para que el *Centro* añada más valor del que destruye, debe tener medios para crear valor. Tiene que saber cómo dirigir mejor las empresas, con menos costes, con mayor velocidad, o con un producto más agradable o superior.

6.6. CONCLUSIÓN

Estas escuelas han aparecido en distintas etapas del desarrollo del management estratégico. Algunas han tenido mucho éxito para luego declinar, otras están evolucionando actualmente, y otras se mantienen con pequeños pero significativos aportes de bibliografía y ejemplos reales.

Escuelas Prescriptivas

Se ocupan del modo en que debieran formularse las estrategias, más que de la manera en que necesariamente se crean.

Escuelas prescriptivas	Estrategia	Interpretación	Protagonista	Procesos básicos
Escuela del diseño <i>- La estrategia como un proceso de concepción -</i>	Perspectiva planificada, única.	Como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción.	Directivo principal (como arquitecto).	Cerebrales, simples e informales, criteriosos, premeditados (prescriptivos).
Escuela de la planificación <i>- La estrategia como un proceso formal -</i>	Los planes son descompuestos en subestrategias y programas.	Como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal.	Planificadores.	Formales, descompuestos, premeditados (prescriptivos).
Escuela del posicionamiento <i>- La estrategia como un proceso analítico-</i>	Posiciones genéricas planificadas (económicas y competitivas); también estratagemas.	Se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico.	Analistas.	Analíticos, sistemáticos, premeditados (prescriptivos).

Escuelas Descriptivas

Se interesan en describir el proceso de creación de las estrategias, más que en prescribir un comportamiento ideal.

Escuelas prescriptivas	Estrategia	Interpretación		Protagonista	Procesos básicos
Escuela empresarial - La estrategia como un proceso visionario -	Perspectiva única y personal (visión), como nicho.	El proceso de formación de la estrategia se concentra en lo individual.	Describe el proceso en términos de crear una visión para el gran líder.	Líder.	Visionarios, intuitivos, mayormente premeditados (descriptivos).
Escuela cognoscitiva - La estrategia como un proceso mental -	Perspectiva mental (concepto individual).		Su formación debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona.	La mente.	Mentales, emergentes (descriptivos).
Escuela del aprendizaje - La estrategia como un proceso emergente -	Patrones, exclusividad.	Se amplía el proceso de formación de estrategia más allá de lo individual, extendiéndose a otros grupos y otros actores.	Las estrategias emergen de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende.	Los que aprenden (cualquiera que pueda hacerlo).	Emergentes, informales, confusos (descriptivos).
Escuela del poder - La estrategia como un proceso de negociación -	Patrones y posiciones políticos y cooperativos, así como estrategias evidentes y encubiertas.		La estrategia es un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo.	Cualquiera con poder (micro), toda la organización (macro).	Conflictivos, agresivos, confusos; emergentes (micro), premeditados (macro) (descriptivos).
Escuela cultural - La estrategia como un proceso colectivo -	Perspectiva colectiva, exclusividad.		La formación de la estrategia está arraigada en la cultura de la organización. El proceso es entonces colectivo y cooperativo.	La colectividad.	Ideológicos, restringidos, colectivos, premeditados (descriptivos).
Escuela ambiental - La estrategia como un proceso reactivo -	Posiciones específicas (llamadas nichos en ecología de población), genéricas.		La formación de la estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en su contexto externo.	El entorno.	Pasivos, impuestos, por ende emergentes (descriptivos).

Escuela de la configuración

Agrupar diversos elementos de las demás escuelas en etapas o episodios.

Escuelas prescriptivas	Estrategia	Interpretación	Protagonista	Procesos básicos
Escuela de la configuración <i>- La estrategia como un proceso de transformación -</i>	En cada etapa particular, la estrategia asume las definiciones anteriores, precisamente según la etapa específica.	El proceso de creación de la estrategia surge como una transformación. Si las instituciones se asientan en bases estables, la creación de estrategia debe describir el salto que hay entre una etapa y otra de crecimiento.	Cualquiera de los anteriores en cada etapa particular. El principal directivo, especialmente en la transformación.	Integradores, episódicos, en secuencia, además de todos los anteriores en cada etapa.

Resumen de las principales escuelas del pensamiento estratégico de Henry Mintzberg.

LA ESTRATEGIA MILITAR¹⁸

En los capítulos anteriores se ha abordado el estudio de la estrategia desde el punto de vista empresarial. Se ha visto cómo la estrategia puede ser estudiada y concebida desde diversas ópticas. Son muchas las formas de considerar el proceso de concepción de la estrategia, según se la considere un plan, una idea, un aprendizaje, etc. Como señala Henry Mintzberg en su analogía de la estrategia con un elefante, son diversas las definiciones que se pueden dar de un elefante (la estrategia) según qué partes de su cuerpo toque un ciego. Del mismo modo, hemos hecho un recorrido por las diversas perspectivas que los autores le han dado al estudio de la estrategia de las organizaciones.

Históricamente, pensar en estrategia remite inmediatamente al ejército porque la estrategia ha sido siempre, en su estudio, patrimonio de la organización piramidal militar. Para ganar batallas y guerras, los ejércitos de todos los tiempos y todas las nacionalidades, han tenido que atenerse a planes previos acerca de cómo atacar y defenderse. Crónicas militares de diversos generales de grandes guerras, como Ulises de Ítaca, Julio César de Roma, el duque de Wellington de Inglaterra, Napoleón Bonaparte de Francia, y muchos otros, han formado parte de la bibliografía existente acerca de la estrategia.

Habiendo analizado la perspectiva de diversos autores estudiosos de la estrategia de empresas, en el presente apartado se aborda el estudio de la estrategia desde el más clásico punto de vista militar. Para ello, se toma como referencia la visión, el análisis, los procedimientos y el lenguaje militar. Repasemos entonces una perspectiva militar “pura”, alejada de la lógica de los negocios. La intención de este purismo es aportar una mirada distinta pero similar que amplíe nuestro horizonte convencional de la estrategia empresarial.

En su obra “Introducción a la estrategia”, Augusto B. Rattenbach¹⁸ expone su conclusión acerca de que la estrategia es una sola, cualquiera sea el campo en el que se aplique, y que adopta diversas especificidades para poder manifestarse como un acto de fuerza.

A continuación, se presenta una recapitulación del concepto, ubicación, elementos y aplicación de la estrategia militar y finalmente las características que debe tener el estratega. Para poder analizar en profundidad los distintos aspectos de la estrategia, Rattenbach ordenó sus observaciones en el siguiente orden:

- (1) Naturaleza de la estrategia.
- (2) Ubicación de la estrategia.
- (3) Reglas básicas de la estrategia.
- (4) Los elementos de la estrategia.
- (5) La aplicación de la estrategia.
- (6) La metodología de la estrategia.
- (7) El estratega.

1. NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA

En un sentido elemental, estrategia es una argucia para superar obstáculos de consideración puestos por una voluntad oponente.

De ahí que la actitud o capacidad estratégica sea inmanente al hombre, puesto que desde sus orígenes mantiene una esgrima constante con seres humanos que le son hostiles. La aptitud estratégica es privativa del hombre: es la consecuencia natural de su inteligencia, capacidad de abstracción y de síntesis. Donde hay contraposición, hay estrategia.

Por su naturaleza, la *estrategia* puede ser equiparada a una *ciencia aplicada*, por lo mismo que integra el campo de la programación y del planeamiento, actividades

esencialmente *relacionales* y *ejecutivas*. En cambio, el área del *pronóstico* es comparable a una ciencia pura, por su carácter típicamente *especulativo*. Estas analogías no son arbitrarias; al mismo tiempo que caracterizan diferenciadamente ambos campos, marcan la íntima relación existente entre pronóstico y estrategia.

Acerca de la estrategia, Rattenbach resume las siguientes cuestiones:

- La estrategia no es más una disciplina aislada y autosuficiente. La estrategia está inserta en el campo de la *futurología*, dentro del área ejecutiva de la programación y el planeamiento y ubicada entre la *política* (como nivel inmediato superior) y la *táctica* (como nivel inmediato inferior).
- Constituye una antiquísima herramienta de lucha que *se proyecta hacia el futuro* y que contribuye a modelarlo o, por lo menos, a caracterizarlo en aspectos de importancia.
- Se aplica a cualquier área o campo de la actividad humana donde haya un *conflicto*, una contraposición de voluntades y objetivos encontrados e irreconciliables. Constituye, de por sí, una argucia para superar obstáculos de consideración puestos por una voluntad oponente.
- Es también “un método de pensamiento que permite clasificar y jerarquizar, para luego escoger los procedimientos más eficaces” (Beaufre).
- Es de naturaleza esencialmente *específica* (militar, educacional, psicológica, económica, etc.) y *técnica*. La combinación de las distintas estrategias en tiempo y espacio otorga la necesaria flexibilidad a la ejecución de la política. Por tal motivo requiere, para su aplicación, disponer del *especialista* correspondiente (estratega).
- Se trata de una disciplina relacional y aplicativa, que debe actuar agresivamente en el espacio tetradimensional que encierra la realidad: sus efectos se miden por su eficacia y sus bondades, por la flexibilidad, adaptabilidad y grado de creatividad que sea capaz de poner en evidencia. *Es el arte de hacer que una fuerza concorra para alcanzar las metas de la política.*
- Por sus características se ubica a mitad de camino entre la concepción generalizante de la *política* y la especialización técnica que caracteriza a la *táctica*.
- La estrategia aprovecha muy relativamente las experiencias pasadas y las vivencias históricas, desde el momento que debe afrontar circunstancias rápidamente cambiantes e inéditas.
- Para su ejercicio requiere de un técnico (*estratega*) que no sólo domine al más alto nivel su especialidad, sino que debe ser capaz de luchar en su campo específico con imaginación, intuición y audacia.
- La estrategia puede aspirar a *objetivos utópicos* sin que ello resienta su naturaleza y esencia.

2. UBICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia se ubica dentro del amplio campo de la *futurología*, ciencia relativamente nueva que proporciona recursos y técnicas para influir sobre el futuro, para modelarlo y aún ser dueño de él, sobre bases científicas y metodológicas ampliamente conocidas y aplicadas en el mundo entero.

En general, se acepta que la futurología, comprende cuatro áreas claramente diferenciadas:

- La concepción del devenir (o filosofía);
- El pronóstico (o política);
- El planeamiento (o estrategia) y
- La ejecución (o táctica).

2.1. La concepción del devenir

Constituye el sustrato principal o fundamento filosófico destinado a orientar las tareas futuroológicas en la dirección más conveniente o necesaria y con las metas adecuadas a cada caso.

Cada nación o estado, cada grupo humano o institución tiene una distinta concepción filosófica del futuro, razón por la cual existen imágenes o enfoques del devenir absolutamente intransferibles de un grupo humano a otro.

La concepción del devenir ayuda a distinguir con claridad al presente del futuro. Y así como evita extender una realidad presente (vacía, quizás, de contenidos ubicables en el tiempo) también posibilita descartar destinos futuroológicos derivados de fantasías alocadas, delirios futuristas, propios de ciencia ficción.

Básicamente, la *concepción del porvenir* se apoya en *dos* categorías de filosofía distintas:

- Utopías e
- Ideologías.

Una *ideología* constituye la estructura filosófica que corresponde a una concepción conservadora, relativamente estática de la vida, que tiende a mantener un orden dado.

Una *utopía*, en cambio, representa la meta conceptual del enfoque que procura el cambio, con una dinámica sensiblemente renovadora e innovadora.

Ambas categorías sirven de basamento a distintos tipos de política, que por su esencia derivan o aspiran a concretar utopías o ideologías, según el grupo o institución humana que las concibe.

La política es una consecuencia directa de la concepción del porvenir e instrumento de que se vale para concretar sus aspiraciones. La política se convierte en la aplicación real y efectiva de una concepción del devenir a la cual sirve en un momento y lugar dados, pues la concepción tiene carácter estable y permanente, frente a la duración de una política, que es generalmente transitoria en un orden relativo de cosas.

2.2. El pronóstico

La segunda área a considerar es la del *pronóstico*, dentro de la cual se ubica, como producto final, la *política*.

Los pronósticos son predicciones que aportan conocimientos acerca de una "realidad" futura y que permiten fijar objetivos y los medios (estrategias) necesarios para alcanzarlos.

Los pronósticos facilitan las decisiones y constituyen un fundamento indispensable en planes elaborados científicamente. El área pronóstico es típicamente decisional, anticipadora y cognoscitiva. Por eso una política cualquiera sólo puede ser acertada o errónea, según las bases proporcionadas por esta área.

El área del pronóstico es, por su carácter, típicamente *especulativa*.

El plazo más difícil para hacer pronósticos le toca a la estrategia, pues en los plazos medianos, se suman los inconvenientes de ambos extremos, ya que actúan tanto las tendencias coyunturales como las modificaciones estructurales de base.

El camino, curso de acción, alternativa, etc., seleccionado para avanzar desde el presente hacia el futuro, se llama en términos generales "*política*". La política expresa conceptualmente la íntima ligazón que existe entre un objetivo propuesto (final o intermedio) y la situación desde la cual se parte para conquistarlo u obtenerlo. Por su misma naturaleza no es de aplicación directa, sino que debe recurrir a las *estrategias* para instrumentar el proceso concebido para alcanzar el futuro, a pesar de los obstáculos presentados por voluntades opuestas.

Resulta así que *las estrategias sirven para instrumentar una política con la aplicación de modos de acción económicos, políticos, psicológicos, educacionales, militares, etc.*

Es importante destacar que la flexibilidad de una política no radica en su formulación sino en la cantidad de estrategias que tiene cabida en ella. Contra lo que comúnmente se cree, la política, por su naturaleza y esencia, no es flexible, puesto que enuncia un camino hacia el futuro, el cual debe gozar de gran estabilidad para rendir frutos. Lo que puede variar es la instrumentación por vía de la o las estrategias. La relación política-estrategia tiene que ser estrecha, armónica y continua.

2.3. El planeamiento

La estrategia forma parte de esta tercer área, el *planeamiento*, cuando es necesario vencer voluntades oponentes mediante la aplicación de alguna fuerza.

La estrategia se ubica regularmente entre el rígido campo que puede provenir de la concepción de un tecnócrata y del fantasioso cuadro futurista proveniente de un utópico. Entre ambos campos no existen límites precisos; por eso, el estratega debe seleccionar de uno u otro, los elementos útiles al empleo de la fuerza específica.

La estrategia se ubica dentro de todo el proceso de planeamiento, en el campo ejecutivo y operativo y su selección resulta de un largo análisis que arranca de la política y remata en medidas concretas destinadas a instrumentar las exigencias de esa política.

El área de planeamiento se caracteriza por presentar sistemas y métodos adecuados para alcanzar determinado objetivo; anticipa y prepara acciones y sus bondades se miden por el mayor o menor éxito logrado en las operaciones. Posibilita la concreción de concepciones políticas al marcar el camino específico más acertado para llegar a la meta. Es un área típicamente decisional, operativa y ejecutiva.

2.4. La ejecución

La táctica constituye el nivel más bajo o de ejecución, como consecuencia de su alta especialización técnica. Esta misma característica le resta amplitud de miras e independencia funcional, por lo que necesita de la estrategia para su orientación y empleo. A su vez, aquélla se vale de las tácticas para concretar los propios objetivos, los estratégicos, estableciéndose así un cierto paralelismo con la relación política-estrategia.

2.5. Los niveles

Niveles	Definición	Se instrumenta en:
Política	La política es una consecuencia directa de la concepción del porvenir e instrumento de que se vale para concretar sus aspiraciones.	La concepción del devenir y el pronóstico
Estrategia	las estrategias sirven para instrumentar una política con la aplicación de modos de acción económicos, políticos, psicológicos, educacionales, militares, etc.	El planeamiento
Táctica	La táctica constituye el nivel más bajo o de ejecución, como consecuencia de su alta especialización técnica.	La ejecución

Niveles de la futurología

Los tres niveles son complementarios, pero no intercambiables o suprimibles. Donde hay una *política* necesariamente debe haber *estrategias* y éstas no pueden ser aplicadas sin el concurso de las *tácticas* adecuadas.

3. REGLAS BÁSICAS DE LA ESTRATEGIA

La estrategia es un arte, y como producto artístico que es, satisface dos requisitos básicos:

- Manipula elementos materiales para manifestarse desde el mundo de las formas;
- Se apoya en ciertas nociones o **reglas básicas** que aportan técnicas que facilitan sus maneras de expresión.

Con respecto a las **reglas básicas de la estrategia moderna**, éstas pueden dividirse en dos grandes grupos:

- El de las reglas básicas primarias;
- El de las reglas básicas eventuales.

El primer grupo comprende un conjunto de normas cuya aplicación es, en principio, conveniente en cualquier caso. Por eso mismo, ellas poseen un sentido generalizador y abstracto, casi obvio, aplicable a todas las estrategias y no excluyen otras reglas básicas primarias que surjan de situaciones concretas muy particulares. La inobservancia de estas reglas primarias pueden constituir un riesgo calculado o una deliberada omisión en beneficio de otros aspectos.

Reglas básicas primarias
Objetivo
Oportunidad
Innovación
Correlación entre objetivos y medios
Flexibilidad
Persistencia
Concentración
Integración y coordinación
Riesgo
Control
Ocultamiento
Sencillez

Nociones o reglas básicas primarias de la estrategia

El segundo grupo comprende preceptos de aplicación eventual, condicionada a las exigencias del conflicto que se debe resolver y del objetivo a cumplir. Son más precisos y constituyen reglas o preceptos de aplicación muy especial; aquí tampoco se pretende haber agotado el arsenal de los recursos eventuales.

Reglas básicas eventuales	
Eludir la acción frontal	
Disuación	
Quitar el objetivo al oponente	
Desgastar al adversario en su interior	
Provocar cambios en provecho propio	
Ceder un objetivo a favor de otro	
Ofrecer resistencia elástica	
Dislocar al oponente	

Nociones o reglas básicas secundarias de la estrategia

4. LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

Los elementos principales que integran la esencia de una estrategia y la caracterizan, conforman y definen, combinándose de múltiples maneras para configurar las distintas variedades estratégicas, son:

- La especificidad.
- El vector aplicativo.
- Las limitaciones.
- La cohesión interna.

Debe tenerse en cuenta que estos cuatro elementos se hallan en permanente interacción y delicado equilibrio, aspectos ambos que al ser alterados, modifican la naturaleza asumida por una determinada estrategia.

Todos entran en dosis variables. Aún reducidos a su mínima expresión, no pueden estar ausentes en una fórmula estratégica, pues, de lo contrario, el resultado final será cualquier producto, menos una estrategia con sentido actual.

4.1. La especificidad

Está determinada por la especialidad de la estrategia y por su correspondiente nivel.

No existe una estrategia "general", sino que cada estrategia tiene un contenido específico que la caracteriza y define. Las más comunes e importantes son:

- Económica
- Militar.
- Psicológica.
- Cultural.
- Educacional.
- Diplomática.
- Comercial.
- De investigación.
- Financiera.
- De acuerdos.
- Social.
- Tecnológica.
- Etc.

Cualquiera sea la especialidad que corresponda, toda estrategia deberá satisfacer los siguientes requisitos para gozar de una especialidad suficiente y efectiva:

- Presentar un sistema lo más completo posible de capacidades técnicas en un área dada, como para operar aislada o combinadamente en el nivel estratégico;
- Poseer una técnica y modalidades de aplicación específicas y, a veces, exclusivas;
- Estar en condiciones de adoptar decisiones importantes de distinta precisión sobre bases prospectivas; muchas de esas resoluciones podrán ser de carácter trascendente e irreversible;
- Poseer un nivel táctico también específico y tener capacidad para prepararlo, desarrollarlo, conducirlo y controlarlo dentro de su área de acción.
- El nivel estratégico también forma parte de la especificidad aquí tratada. El nivel caracteriza a una estrategia: no puede alterar el nivel que posee, asignado entre la política y la táctica, porque pierde totalmente su carácter.

4.2. El vector aplicativo

Las estrategias no pueden ser empleadas indiscriminadamente, cubriendo el espectro total de posibilidades aplicativas. Tienen lo que se denomina convencionalmente el “vector aplicativo”, definido por tres subelementos principales:

- La dirección en que se empeña;
- El frente que abarca;
- La potencia con que lanza.

La *dirección* está determinada, fundamentalmente, por la política, cuando ésta impone el o los objetivos. Marca en qué sector o lugar el estratega tiene que concentrar la potencia de que dispone. La selección de una dirección significa necesariamente la exclusión de otras igualmente previsibles y/o convenientes, y responde a la regla básica de concentración.

En cuanto al *frente* que abarca, tiene relación con el sector a cubrir dentro del accionar estratégico. Su determinación es consecuencia directa del potencial disponible y de la profundidad del esfuerzo que se aspira a realizar; también de las exigencias de la política a la cual sirve.

Estos criterios no tienen un sentido estricto físico o geográfico; son aplicables a cualquier tipo de especificidad.

La *potencia* constituye un concepto relativo, que surge de la comparación entre las fuerzas que disponen los oponentes, consideradas de manera integral. Es decir, no se trata de analizar solamente la fuerza disponible en orden a lo cuantitativo, sino además, su importancia cualitativa, su aptitud para operar en circunstancias determinadas, experiencias disponibles, capacidad de recuperación de maniobra, etc.

4.3. Las limitaciones

La estrategia sufre limitaciones desde “arriba” y desde “abajo”, según emanen, respectivamente, de la política que la empeña y de las condiciones técnicas que presentan las tácticas seleccionadas. Ambos tipos de limitaciones constituyen factores que influyen profundamente en las concepciones estratégicas; pueden llegar a condicionarlas, parcializarlas, o aún, anularlas llegado el caso.

Además de las limitaciones políticas y tácticas, existen muchas otras. Algunas de las más frecuentes son:

- Condicionantes o requisitos que plantea la propia concepción del porvenir y/o la política a la cual se sirve; restricciones de carácter geográfico o de espacio, que parcelen las áreas de acción o de influencia;
- Limitaciones debidas al potencial, que restrinjan las aspiraciones estratégicas;
- Limitaciones relativas al personal disponible en cuanto a capacidad técnica, moral, etc.;

- Restricciones debido a la posibilidad de recuperación humana, técnica, financiera, etc.;
- Limitaciones fiscales, legales, comerciales, etc.;
- Restricciones de orden social, sindical, etc.;
- Restricciones de índole histórico-tradicional que descarten determinados cursos de acción;
- Acuerdos existentes.

4.4. La cohesión interna

Los integrantes tácticos, técnicos y morales de una estrategia no constituyen una herramienta rígida, sino que, por el contrario, integran un sistema articulado, flexible y relativamente hábil que debe ser conducido con eficacia, firmeza y convicción. Estos últimos requisitos descansan principalmente en las calidades y cualidades del estratega. Si él dota a ese conjunto tan heterogéneo de suficiente cohesión interna, entonces se puede contar con una estrategia potente y eficaz.

La necesidad de cohesión interna justifica por sí sola la existencia del estratega, aparte de sus valores como especialista y hombre de acción.

Elementos de la estrategia	Incluye:
Especificidad	La especialidad de la estrategia. El nivel de la estrategia
Vector aplicativo	La dirección El frente La potencia
Limitaciones	Limitaciones de la política Limitaciones de la táctica Otras
Cohesión interna	Depende del estratega

Elementos de la estrategia

5. LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

No existen esquemas ni recetas que aseguren el éxito de aplicación de la estrategia. Cada problema estratégico requiere una solución especial, hecha a su propia medida y condición.

Algunos aspectos a tener cuenta con respecto a la aplicación de la estrategia son los siguientes:

- El verdadero estratega es un artista creador que en cada uno de sus actos pone de manifiesto su fantasía y su personalidad. No puede desarrollar ambas cualidades sí, desde un comienzo, apela a moldes envejecidos por el tiempo.
- Otro aspecto que debe tenerse en cuenta es que en el preciso momento en que un estratega aplica sus elementos, traslada automáticamente al campo táctico parte de su libertad de acción y comienza a ceder parcialmente el manejo y el control sobre el desarrollo de las operaciones.
- Además, el estratega tiene que aceptar “vacíos” de acción y reacción hasta que los efectos de sus propias medidas (o del oponente) comienzan a poner en

evidencia los primeros resultados. Ello exige saber esperar, pues el “tiempo” estratégico es siempre más lento que el táctico.

- También es necesario destacar que cuando se aplica una estrategia, por lo general se desencadenan hechos irreversibles, de enorme gravitación en el área en que se ejecutan. Esa circunstancia obliga a valorar cuidadosamente las acciones estratégicas que se materialicen, pues difícilmente puedan ser enmendadas una vez dados los primeros pasos.

5.1. La maniobra

Cuando se concreta un acto estratégico, queda lanzada una fuerza con una dirección y una intensidad precalculadas.

Esa fuerza es dirigida hacia un objetivo; el procedimiento, el modo, la forma o el movimiento elegido para que ella avance desde el presente hacia la meta fijada, se llama “maniobra”.

Hay muchas maniobras posibles: ofensivas, defensivas y respecto de la fuerza; rodeo, envolvimiento, retirada; etc.

J. Wanty e I. Halberthal dicen *sobre las maniobras en el marco empresario*:

“P. Tabatoni denomina maniobras componentes de una estrategia las *acciones orientadas por los dirigentes responsables hacia los factores controlables*”.

Este autor distingue tres tipos de maniobras que constituyen un dominio estratégico de tres dimensiones:

- Maniobras sobre las funciones de base: producción y distribución, adquisición de los factores de la producción (o de entrada);
- Maniobras en las estructuras administrativas;
- Maniobras en los procedimientos de información.

Cada estrategia tiene sus formas y modalidades de maniobra, derivadas de sus condiciones de especificidad y de las capacidades tácticas de los elementos que maneja.

La maniobra debe su existencia a la necesidad que tiene un estratega de preservar su libertad de acción a bajo costo. Él no la genera; es la política la que crea todas las condiciones necesarias para producir la libertad de acción que necesita una estrategia a fin de materializar sus logros.

Una maniobra trata, pues, de permitir que la estrategia aplicada logre ser la más fuerte en el lugar y momento deseado, sin comprometer su libertad de acción.

5.2. El ambiente operacional

Todo accionar estratégico es aplicado en un *“ambiente operacional” caracterizado por las condiciones psíquicas, económicas, sociales, de mercado, comerciales, culturales, etc. que se presentan en un momento dado y que conforman el escenario o teatro de la acción en un momento dado.*

No existen dos ambientes operacionales iguales. Ni para un mismo estratega, ni para dos estrategias similares (o aún diferentes) puede hablarse de condiciones de actuación similar.

Un estratega debe estar ampliamente familiarizado con el ambiente operacional en el cual deberá actuar. Puede hablarse a veces de una doble especialización del estratega: la que deriva de la especificidad y la que tiene relación con el ambiente operacional.

Los trabajos prospectivos tienen una íntima relación e influencia sobre la aplicación de una estrategia. En general, ésta se mueve en ambientes condicionados por los siguientes factores principales:

- Geográficos;
- Políticos;
- Socio-económicos;

- Militares;
- Culturales.
- Comerciales;
- Medios de comunicación y transporte;
- Ecológicos, y otros.

Según el tipo de estrategia que se trate, uno u otro factor adquiere particular relevancia, en permanente interacción con los restantes. Las divisiones entre ellos son artificiales, por lo que es necesario no descuidar las influencias recíprocas, por vía experimental o hipotética, para determinar las reales características y condicionamientos del ambiente operacional en el cual actuará la estrategia.

5.3. Espacio y recorridos estratégicos

La aplicación de una estrategia presupone comprometer un determinado "espacio estratégico"; tampoco aquí esa designación tiene un sentido estrictamente físico o geográfico. Esta área tiene un frente y una profundidad.

La *profundidad*, normalmente, está dada por el objetivo final que marca el máximo esfuerzo que debe cumplir una estrategia dada, apelando a sus recursos tácticos, técnicos y otros. El arranque de esa profundidad se ubica en el presente o por el momento en que se ha previsto empeñar la estrategia.

El *frente* tiene un dimensionamiento máximo y uno mínimo. El primero, por lo regular, se desprende de la política que empeña la estrategia; el segundo lo fija el estratega en función del esfuerzo que debe realizar y de las características del espacio operacional.

El espacio estratégico debe estar ubicado dentro de una política claramente definida y precisa, pues ninguna estrategia puede servir a dos políticas a la vez, o a una mal definida.

El espacio estratégico es el escenario donde se ejecutan las maniobras, donde está ubicado el objetivo y donde se encuentra la posición de partida de la operación. El camino que liga a ésta con la meta final se denomina "recorrido estratégico", el cual puede tener todas las desviaciones y fluctuaciones que el proceso aconseje u obligue a adoptar. Sobre este "recorrido estratégico" se ejecutan la o las maniobras previstas para alcanzar el objetivo final.

No es imperativo que el espacio estratégico sea ocupado o cubierto totalmente. Semejante espacio no debe obligar a un estratega a "rellenarlo" sino que debe brindarle suficiente ámbito de maniobra. Los lugares o sectores que permanecen desocupados responden a riesgos calculados; no obstante, deben ser vigilados y controlados por el estratega, pues su responsabilidad abarca el espacio en su totalidad.

5.4. La gravitación estratégica

La aplicación de una estrategia dentro de un espacio delimitado genera cierto campo gravitatorio que, generalmente, lo excede en tiempo y espacio. Esto hace que el ámbito realmente ocupado por una estrategia que opera, interfiera con el de otras que también exceden los espacios asignados. Esta gravitación estratégica tiene que ser exactamente calculada por la política, pues puede perturbar las propias operaciones.

La gravitación estratégica puede ser *lateral*, porque posibilita colisiones con otras estrategias. O puede ser *frontal*, porque es posible que las consecuencias o resultantes de una estrategia vayan bastante más allá de la meta que le haya sido fijada.

Si el campo gravitacional no alcanza a cubrir el espacio estratégico asignado (por ser muy inferior a éste), puede ello significar que el potencial otorgado a determinada estrategia es insuficiente. En este caso habrá que aumentar o reducir el esfuerzo calculado, aspirando a metas menos ambiciosas.

5.5. El vuelco estratégico

Al aplicarse una estrategia y quedar enfrentada a otra de similar especialidad, se produce el choque y la ulterior lucha destinada a dirimir la superioridad entre ambas.

Inicialmente, el conflicto suele desarrollarse de manera incierta, quizás confusa, con vaivenes o procesos de carácter indefinido. Pero al avanzar el mismo y dirimir capacidades, posiciones y aptitudes, un contrincante se va imponiendo paulatinamente al otro. En ese preciso instante en que un bando comienza a prevalecer sobre el otro, se inicia el "vuelco estratégico".

Quien lleva las de ganar debe entonces redoblar sus esfuerzos, empeñar sus reservas y agotar todos los recursos disponibles para el que "vuelco" se confirme y afiance la victoria de su lado.

La determinación del momento del "vuelco" es muy importante para un estratega, pues puede llegar a marcarle el comienzo del éxito o el principio del fin. Llegar a reconocerlo es una de las cualidades que se espera de un estratega; se requiere para ello gran percepción e intuición, valoración totalmente objetiva de los hechos en desarrollo y conocimiento acabado de los recursos en juego.

5.6. Explotación del éxito

Cuando el "vuelco estratégico" se ha declarado francamente favorable a un estrategia, éste tiene que explotar el éxito. Si no lo hace, las ventajas y los beneficios producidos por su maniobra y los éxitos logrados por los elementos tácticos quedarán sin aprovechar.

También esta explotación tiene límites que deben ser fijados, en lo posible, por la política. Ellos abarcan la variada gama que va desde el aniquilamiento total del oponente hasta la obtención de mínimas ventajas sobre él.

Cuando se inicia la explotación del éxito hay que continuar luchando denodadamente, porque el vuelco no significa haber conquistado la victoria. Solamente señala que ésta es posible para un bando; pero puede haber contravuelco si no se la explota de manera decidida.

Aspectos a tener en cuenta en la aplicación de la estrategia:		Componentes:
1	La manionbra	
2	El ambiente operacional	
3	El espacio estratégico	Frente Profundidad
4	El recorrido estratégico	
5	La gravitación estratégica	Lateral Frontal
6	El vuelco estratégico	
7	La explotación del éxito	

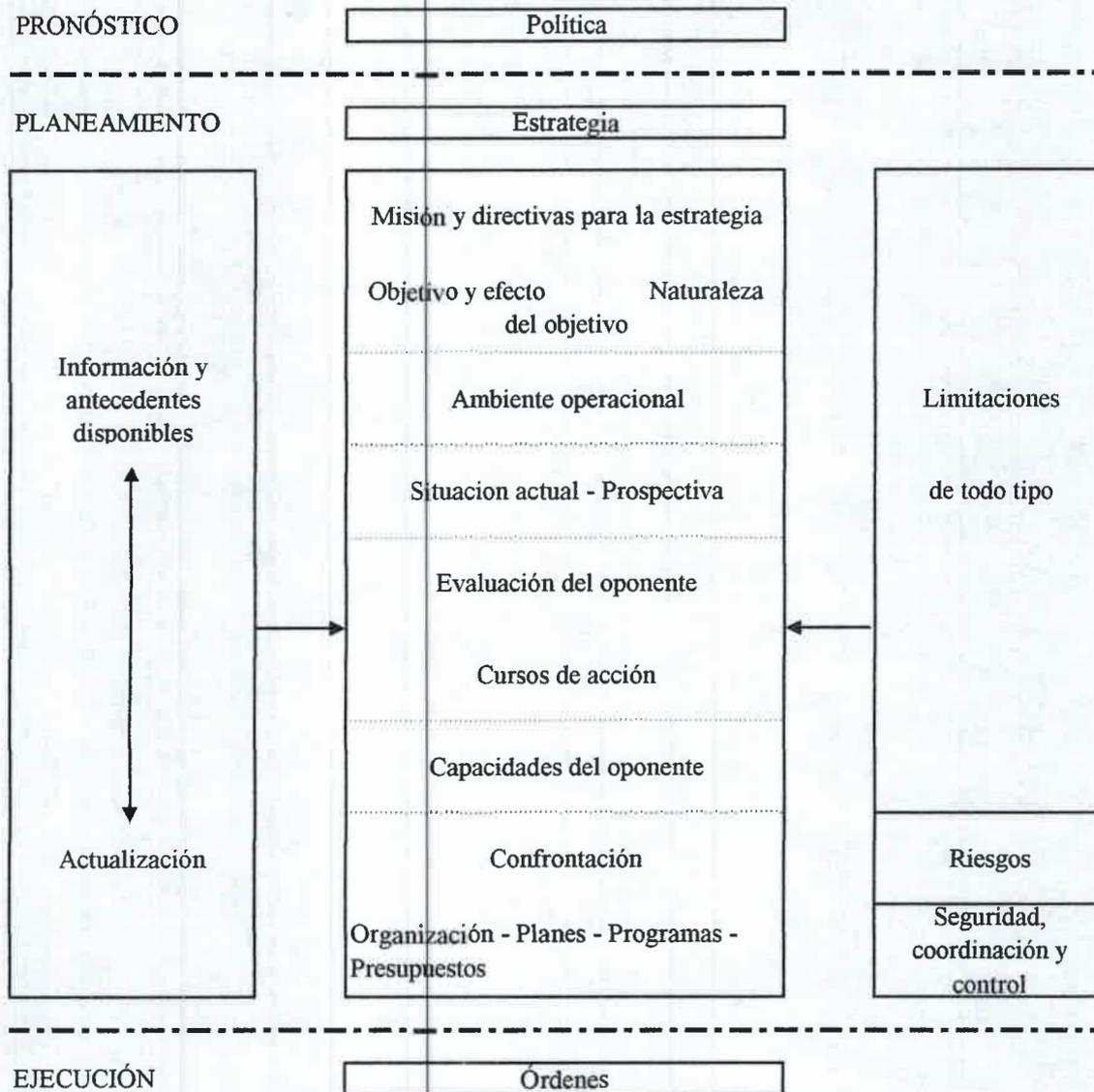
La aplicación de la estrategia.

6. LA METODOLOGÍA DE LA ESTRATEGIA MILITAR

El siguiente esquema metodológico es uno de los tantos que pueden ser empleados; se considera que éste es el más apropiado, con los aditamentos o simplificaciones

necesarios para adaptarlo al caso particular que interese. Las ideas que se exponen son aplicables a cualquier tipo de estrategia. Marcan nada más que los lineamientos generales y comunes, sin entrar en particularidades propias de la especificidad de la estrategia.

Esquema metodológico de la aplicación de la estrategia:



Metodología de la estrategia

7. EL ESTRATEGA

Rattenbach resume las características y virtudes que debe poseer un estratega:

- Debe estar profundamente compenetrado de la filosofía del devenir a la cual debe servir y que debe estar permanentemente presente en sus concepciones y actos.
- Debe tener plena conciencia que su accionar debe apuntar a un futuro que le impone su filosofía y que él es el principal artífice que ella posee para modelar lo que vendrá.
- Debe estar al servicio directo de la política, disciplina intermediaria entre la concepción del devenir y la realidad presente y futura, sirviendo a aquella de puente entre el sueño filosófico y la acción y ejecución.

- Debe poseer una alta especialización en materias o áreas capaces de influir sobre e futuro.
- Debe ser capaz de combatir en el área de su especialización contra elementos de igual naturaleza que le opongan voluntad.
- Debe poseer amplios y profundos conocimientos humanísticos y técnicos que le permitan conducir hombres, aplicar recursos materiales y doblegar voluntades oponentes, para lo cual deberá estar en aptitud de recurrir a la gama más variada y moderna de artificios y recursos aplicados a las técnicas decisionales y prospectivas.
- Debe conocer íntimamente las herramientas tácticas que corresponden a su área; en lo posible, debe haber iniciado su trayectoria con ellas, operando suficientemente en el nivel inferior.
- Debe ser, a su manera, un artista creador, un técnico sin esquemas, un luchador tenaz y un conductor de indiscutida personalidad y gravitación.
- Debe saber accionar en el mediano plazo, en función del largo y operando en el corto plazo.
- Debe ser un producto de su tiempo, con la vocación de un hombre de mañana.

ESTRATEGIA. ENFOQUE MILITAR.		
Definición de estrategia	En su sentido elemental, es una argucia para superar obstáculos de consideración puestos por una voluntad oponente.	
Naturaleza de la estrategia	Puede ser equiparada a una <i>ciencia aplicada</i> , por lo mismo que integra el campo de la programación y del planeamiento, actividades esencialmente relacionales y ejecutivas.	
Ubicación de la estrategia	Se encuentra dentro del ámbito de la futurología. La futurología, a su vez, comprende cuatro etapas:	
	(1) La concepción del devenir	Su producto final es la filosofía (utopías o ideologías)
	(2) El pronóstico	Su producto final es la política
	(3) El planeamiento	Su producto final es la estrategia.
	(4) La ejecución	Su producto final es la táctica
Reglas básicas de la estrategia	(1) Objetivo	
	(2) Oportunidad	
	(3) Innovación	
	(4) Correlación entre objetivos y medios	
	(5) Flexibilidad	
	(6) Persistencia	
	(7) Concentración	
	(8) Integración y coordinación	
	(9) Riesgo	
	(10) Control	
	(11) Ocultamiento	
	(12) Sencillez	
Elementos de la estrategia	(1) La especificidad	Determinada por la especialidad de la estrategia y su correspondiente nivel.
	(2) El vector aplicativo	Definido por tres sub elementos principales: dirección, frente y potencia.
	(3) Las limitaciones	Pueden emanar desde arriba (la política) o desde abajo (la táctica).
	(4) La cohesión interna	Aquí es fundamental la labor del estratega.

Adaptación: Estrategia. Enfoque militar de Augusto B. Rattenbach

ESTRATEGIA. ENFOQUE MILITAR.

La aplicación de la estrategia	<u>Consta de:</u>	
	(1) Maniobra	Fuerza dirigida hacia un objetivo. Avanza desde el presente hacia la meta.
	(2) Ambiente operacional	Compuesto por condiciones psíquicas, económicas, sociales, de mercado, culturales, etc.
	(3) Espacio estratégico	Tiene un <i>frente</i> (máximo y mínimo; fijado por el estrategia) y <i>profundidad</i> (dada por el objetivo final; fijada por la política)
	(4) Recorrido estratégico	Camino que liga la posición de partida de la operación con la meta final.
	(4) Gravitación estratégica	Exceso de la consecuencia de la estrategia en tiempo y espacio. Puede ser <i>lateral</i> (colisión con otras estrategias) o <i>frontal</i> (más allá de la meta).
	(5) Vuelco estratégico	Instante en el que comienza a prevalecer un bando sobre otro y se determina a priori la victoria.
Metodología de la estrategia	(6) Explotación del éxito	
	Esfuerzo supremo para alcanzar la victoria una vez dado el vuelco estratégico. Deben establecerse los límites.	
	Dentro de una política definida en la etapa de Pronóstico, debe planearse la estrategia en la etapa de Planeamiento:	
	(1) Misión y directivas para la estrategia	<u>Todo esto debe acompañarse con:</u> Organización - Planes - Programas - Presupuestos, etc. <u>Deben tenerse en cuenta:</u> Limitaciones de todo tipo - Riesgos -
	(2) Objetivo y efecto	
	(3) Ambiente operacional	
	(4) Situación actual y prospectiva	
	(5) Evaluación del oponente	
(6) Propios cursos de acción		
(7) Capacidades del oponente		
(8) Confrontación		

Adaptación: Estrategia. Enfoque militar de Augusto B. Rattenbach

ESTRATEGIA. ENFOQUE MILITAR.

El estratega	<u>Debe ser un hombre:</u>	
	(a) Compenetrado con la filosofía	
	(b) Al servicio de la política	Puente entre el sueño filosófico y la acción y ejecución
	(c) Alta especialización en materias o áreas capaces de influir en el tuturo.	
	(d) Posesión de amplios conocimientos humanos y técnicos.	Que le permitan conducir hombres, ampliar recursos, etc.
	(e) Conocimiento de las herramientas tácticas relacionadas con su área.	
	(f) Conocimiento del accionar en el mediano plazo.	En función del largo y operando en el corto plazo.
(g) Un hombre de su tiempo con vocación de hombre del mañana.		

Adaptación: Estrategia. Enfoque militar de Augusto B. Rattenbach

LA ESTRATEGIA EN LOS DEPORTES

Otro campo conocido de la estrategia es el de los deportes de competencia.

Para vencer a un adversario, necesariamente se precisa de la elaboración de un plan que contemple tanto las fuerzas y debilidades propias como las del adversario, además de los factores externos que puedan actuar a favor o en contra. Planificar un juego teniendo en cuenta todas las instancias es ni más ni menos que establecer una "estrategia".

Habiendo analizado la estrategia desde la perspectiva empresarial, militar, y oriental; queremos hacer algunas menciones desde la óptica de los deportes. Para ello, se toma como referencia la visión, el análisis, los procedimientos y el lenguaje del deporte, lo que permite una perspectiva deportiva "pura"; alejada nuevamente de la lógica de los negocios. Repetimos la intención de este "purismo" es aportar una mirada distinta pero similar, que amplíe nuestro horizonte convencional de la estrategia empresarial. Con este objetivo el desarrollo que sigue a continuación, tiene el lenguaje, la forma, las consideraciones y los ejemplos del deporte, para precisamente ver las "diferencias similares", respetando lo particular de la formulación y aplicación de la estrategia en los distintos ámbitos; y de los cuales hemos seleccionado los más significativos: empresa, militar, deporte, y la visión oriental.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los más importantes objetivos que persigue todo entrenador de alguno de los deportes perteneciente a los grupos de Combate o Juego Deportivo, es conseguir un elevado desarrollo del pensamiento táctico de sus practicantes, ya que en la mayoría de los casos, no gana el competidor que posea mayor resistencia, fuerza, rapidez o movilidad articular, como tampoco quien sea capaz de realizar la mejor ejecución técnica desde el punto de vista biomecánico, sino el atleta que sea capaz de percibir las disímiles y variadas situaciones que se presentan durante la competencia, las analice correctamente, y se ejecute el elemento técnico apropiado, valorando su propia condición con relación a la de su contrario.

Las palabras anteriormente subrayadas F. Mhalo 1974 las consideró como fases de la táctica.

Sin embargo a pesar de tener bien claro los preceptos anteriores, no se llevan a la práctica de la manera correcta, ya que en ocasiones las definiciones que se asumen de *Estrategia, Táctica y Técnica* propician la confusión.

Los entrenadores más competentes y ejecutivos de los deportes, no están de acuerdo con que los mecanismos de ejecución estandarizados ocupen el mayor volumen de la preparación táctica y mucho menos en atletas avanzados y en períodos competitivos, puesto que el pensamiento operativo y la toma de decisión no juegan un rol protagónico en estos contenidos. En otras palabras, lo que se cuestiona es para qué se le dedica tanto tiempo a las ejecuciones dirigidas. Lo fundamental y a la vez difícil de aprender es ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿con qué? solucionar las situaciones presentadas.

2. LA ESTRATEGIA

La estrategia es uno de los fenómenos que no solo se circunscribe a la guerra, la economía y el deporte, sino que se manifiesta constantemente en cualquier contexto social.

2.1. Definición

En el deporte la estrategia es el proyecto o programa que se elabora sobre determinada base, para alcanzar el objetivo propuesto.

Para Riera (1999), el concepto de estrategia va asociado al objetivo principal y conlleva una planificación previa con una perspectiva global. Se basa en un planteamiento a priori, anticipando situaciones que se dan o que se podrían dar en competición.

2.2. Características de la estrategia deportiva

(a) Se determina a partir de una caracterización preliminar de los factores que condicionan el establecimiento de objetivos.

Para conocer dichos factores debemos realizarnos las siguientes interrogantes, referente a los competidores fundamentalmente:

- ¿Con qué contamos?
- ¿A qué nos enfrentamos?
- ¿Bajo qué condiciones externas se realizará el enfrentamiento?

Tales interrogantes podrán ser respondidas teniendo en cuenta los siguientes indicadores:

¿Con qué contamos?	¿A qué nos enfrentamos?	¿Bajo qué condiciones externas se realizará el enfrentamiento?
Condición física	Condición física.	Se deberá tener conocimiento de:
Nivel técnico	Nivel técnico.	Dónde será la sede del evento.
Nivel táctico.	Nivel táctico.	Las condiciones climáticas.
Conocimiento teórico.	Conocimiento teórico.	Diferencias de horarios.
Características psicológicas.	Características psicológicas.	Sistema competitivo a utilizar.
Características somatotípicas.	Características somatotípicas.	Nivel del evento.
Resultados competitivos a diferentes niveles.	Resultados competitivos a diferentes niveles.	Características del arbitraje.
Experiencia deportiva.	Experiencia deportiva.	Otros.
Condiciones materiales y económicas de que se dispone para entrenar y competir.	Otros.	
Otras.		
Estos indicadores deben ser respondidos de forma objetiva, ya que se cuenta con la muestra para hacerle las mediciones.	Estos indicadores tienen una respuesta subjetiva, ya que no se conoce la totalidad de la muestra que se va a enfrentar, como tampoco se dispone de ella para aplicar mediciones.	Estos indicadores tienen una respuesta objetiva ya que son datos que se dan a conocer con antelación a la competición por medio de las convocatorias y demás medios de difusión.
	La caracterización se hace según competencias y fogeos anteriores.	

Indicadores del entorno

- (b) Pueden ser aplicada por todos los miembros del deporte (Presidente de la Federación, administrativos, entrenadores, atletas, etc.)
- (c) La persona que la realiza se relaciona con la globalidad de los aspectos.
- (d) Tiene como finalidad, alcanzar el pronóstico.
- (e) La evaluación se hace relacionando el resultado competitivo con el pronóstico dado.
- (f) Se pone de manifiesto en todos los deportes.
- (g) Exige de una planificación lógica, pero sin inmediatez.

2.3. Ejemplos

- La elaboración de proyectos, planes y programas de entrenamiento o clases.
- La selección de los jugadores que saldrán a jugar el próximo partido.

- El reajuste que hacen los entrenadores y directivos al determinar en que de peso competirá cada atleta, según le vea posibilidades.
- Las orientaciones que ofrecen los entrenadores durante los tiempos solicitados o parciales reglamentados.

3. LA TÁCTICA

Mientras que la estrategia presupone la actuación de los contrarios, mediante un análisis teórico que permite establecer planes posteriores, la táctica es el conjunto de componentes que se integran para satisfacer toda una serie de situaciones durante los enfrentamientos. Está dirigida a la utilización racional de las posibilidades del atleta, y al aprovechamiento total de las deficiencias y errores del contrario.

3.1. Definición

La táctica es el proceso en que se conjugan todas las posibilidades físicas, técnicas, teóricas, psicológicas y demás, para dar una solución inmediata a las disímiles situaciones imprevistas y cambiantes que se crean en condiciones de oposición. (Ms.C. Alain Alvarez 2002)

Por lo tanto, se puede entender la táctica deportiva como la utilización de habilidades técnicas más adecuadas adaptándolas para la resolución de problemas motrices en oposición.

3.2. Características de la táctica deportiva (Riera, 1995)

- (a) Se determina a partir del accionar del oponente.
- (b) Solo puede ser aplicada por el atleta en condiciones de oposición.
- (c) La persona que la realiza se relaciona con el oponente.
- (d) Tiene como finalidad el logro de objetivos parciales, a partir de situaciones.
- (e) La evaluación se hace a partir de la efectividad lograda.
- (f) Se pone de manifiesto en los deportes de combate y juegos deportivos.
- (g) Exige de acciones lógicas, con extrema inmediatez.

Javier Sampedro Molinuevo, define a las características de la táctica como las siguientes:

- (a) Objetivo inmediato.
- (b) Existencia de combate.
- (c) Existencia de oponente.
- (d) Inmediatez.
- (e) Cierta improvisación.
- (f) Capacidad de observación.
- (g) Utilización y elección de la mejor técnica.
- (h) Evitar mostrar al contrario las intenciones.

3.3. Ejemplos

- Pasar el balón a un compañero que no tiene bloqueadores contrarios durante un juego de Voleibol, para que remate.
- Fingir la imposibilidad de continuar boxeando, después de un golpe claramente intencionado a los testículos.
- Hacer un pase adelantado a un compañero de equipo solo, que se escapa en ofensiva rápida, para que reciba y tire debajo del aro.



4. LA TÉCNICA

Una vez aclarados los términos anteriores, llegamos a la técnica con menos confusiones. La técnica al igual que la estrategia se presenta constantemente en la vida cotidiana. Se puede hablar de la técnica para; bailar, correr, escribir, saltar, etc. Resultando la técnica el medio que concreta la estrategia y la táctica.

4.1. Definición.

La técnica se define como la ejecución de movimientos estructurales que obedecen a una serie de patrones tempo-espaciales modelos, que garantizan la eficiencia.

Se podría concebir a la técnica deportiva como un sinónimo de aprendizaje motor. Sería el modelo ideal del gesto o movimiento que se pretende conseguir.

4.2. Características de la técnica deportiva.

- (a) Se determina a partir de la estructura funcional modelo.
- (b) Solo puede ser aplicada por el atleta.
- (c) La persona que la realiza se relaciona con factores tempo-espaciales.
- (d) Tiene como finalidad la ejecución de estructuras funcionales.
- (e) La evaluación se hace a partir de la cantidad de errores que se realicen en su ejecución con respecto a la estructura modelo.
- (f) Se ponen de manifiesto en todos los deportes, pero de forma determinante, en los pertenecientes al grupo de arte competitivo (Gimnasia, Nado sincronizado, Patinaje artístico, etc.), ya que todas las ejecuciones técnicas realizadas durante la competición son evaluadas por los jueces, definiendo en gran medida el resultado final de cada competidor. Cosa que no sucede en los restantes deportes.
- (g) Exige de ejecuciones bajo determinado patrón estructural, a diferentes velocidades.

4.3. Ejemplo

La realización de elementos técnicos en cualquier deporte, sin que se manifieste la táctica.

Indicadores	Estrategia	Táctica	Técnica
Se determina a partir de:	Una caracterización preliminar	Accionar del contrario.	La estructura funcional modelo,
Puede ser aplicada por:	Todos los miembros del deporte.	El atleta en condiciones de oposición.	El atleta.
La persona que la realiza se relaciona con:	La globalidad de los aspectos.	El oponente.	Los factores tempo-espaciales.
Tiene como finalidad:	Alcanzar el pronóstico.	El logro de objetivos parciales.	La ejecución de estructuras funcionales.
Se evalúa a partir del:	Cumplimiento del pronóstico.	La efectividad.	Número de errores que se realicen en su ejecución.
Se pone de manifiesto:	En todos los deportes.	En los deportes de combate y los juegos deportivos.	En todos los deportes, pero determinan en el grupo de arte competitivo.
Exige de:	Una planificación lógica sin inmediatez.	Acciones lógicas inmediatas.	Ejecuciones bajo determinado patrón estructural.
Palabra que resume el término:	Proyección	Solución	Realización

Resumen de las características que diferencian los términos de estratégica, táctica y técnica.

LA ESTRATEGIA ORIENTAL²⁰

En el siguiente apartado, se presenta un punto de vista acerca de la estrategia, que no puede ser obviado en su estudio. Se trata precisamente de la perspectiva oriental, que ha dado al mundo varios conocidos y antiquísimos autores cuyas obras han trascendido el campo de la filosofía y se han aplicado a los negocios, la guerra, y los juegos de competencia.

“El arte de la guerra” de Sun Tzu, constituye el más antiguo de los tratados conocidos sobre estrategia de guerra, y ha sido tan usado en materia de negocios como el mítico “El príncipe” de Nicolás Maquiavelo ha sido utilizado en política. “El libro de los cinco anillos” de Miyamoto Musashi, obra fundamental para los practicantes del arte de la esgrima, también ha sido ampliamente utilizado en estrategia de negocios. El “Tao Te Ching” de Lao Tsé se refiere al arte de la vida y aconseja a los gobernantes sobre la forma de regir de forma sabia.

A continuación, se presenta un análisis de estrategias basadas en el pensamiento oriental, expuestas en la obra de Giorgio Nardone, “El arte de la estrategia”, que han tenido influencia en las negociaciones de toda índole, incluso política y empresarial.

Las trece estrategias esenciales que ha sintetizado Giorgio Nardone²⁰ en su obra “El arte de la estrategia”, son una especie de fórmulas aplicables a distintas situaciones, a condición de que se comprenda su funcionamiento, puesto que sólo esto permite la adaptación a las diversas circunstancias. Las estrategias a las que se refiere Nardone son las siguientes:

- (a) Surcar el mar a espaldas del cielo.
- (b) Mentir diciendo la verdad.
- (c) Partir después para llegar antes.
- (d) Enturbiar las aguas para que floten los peces.
- (e) Si quieres enderezar algo, primero aprende a retorcerlo aún más.
- (f) Circular contra lineal, lineal contra circular.
- (g) Matar a la serpiente con su propio veneno.
- (h) Apagar el fuego añadiendo leña.
- (i) Hacer subir al enemigo al desván y luego quitar la escalera.
- (j) Crear de la nada.
- (k) La estrategia del truco revelado.
- (l) Cambiar constantemente siendo los mismos.
- (m) Vencer sin combatir.

(a) Surcar el mar a espaldas del cielo

Esta primera estrategia, también la primera de la colección de las 36 estrategias chinas, representa aún hoy la esencia del pensamiento estratégico.

Hacer algo que tiene evidentes efectos sin que dicha acción sea advertida permite evitar las resistencias al cambio que se quieren producir. Con hábil prestidigitación, se debe desplazar la atención de los demás hacia detalles de la propia actuación poco relevantes, pero distrayéndoles, mientras a sus espaldas se ponen en marcha las acciones importantes.

El arte está en distraer la atención del rival de aquello que es realmente importante, en hacer algo aparentemente inocuo pero que, en cambio, tiene grandes efectos.

Esta estrategia resulta indicada para todas aquellas situaciones en las cuales afrontar directamente el obstáculo que se interpone con el objetivo resulta ineficaz, peligroso o excesivamente costoso. El efecto mágico está precisamente en anular las resistencias:

todo ocurre sin que el otro se dé cuenta. Sólo después de haberse producido el efecto, la estratagema se vuelve explícita.

Un ejemplo de la utilización de esta estratagema en una empresa puede darse cuando el gerente conoce que los accionistas adversos al riesgo no desean inversiones riesgosas; entonces, decide aumentar el valor de los dividendos para contentar a los accionistas, enviando una señal al mercado de que las utilidades de la empresa son altas. Mientras tanto, invierte fuertemente en investigación y desarrollo para sacar al mercado un producto innovador aún no probado y con alta probabilidad de fracaso, pero que puede revolucionar al mercado si resulta exitoso. Se trata de un claro ejemplo de “surcar el mar a espaldas del cielo”; la administración de la empresa envía una señal que distrae y atrae a los inversionistas, mientras “a sus espaldas” se concentra en un proyecto más importante tanto por su potencial rentabilidad como por su riesgo.

En la vida de las organizaciones comerciales ejemplos de la utilización de esta estratagema hay miles.

(b) Mentir diciendo la verdad

Estar habituados a la idea de que el otro no diga la verdad, induce a no tomarlo en serio y a preocuparse muy poco por sus afirmaciones. Pero si él dice la verdad y se la considera como una mentira, logra tomar absolutamente desprevenido a su rival.

Una secuencia de ficciones desenmascaradas habitúa al otro a esperar nuevas falsedades, a bajar la guardia y a descubrirse.

La estratagema “Mentir diciendo la verdad” se basa en la tendencia al acostumbamiento a un hábito y a practicar un exceso de razonamiento. La costumbre de un estímulo reduce la capacidad de reacción y el nivel de atención al respecto de él. Privilegiar la elaboración mental respecto de las sensaciones retarda las respuestas y expone peligrosamente a ataques rápidos y carentes de refinamientos técnicos, como un movimiento que distrae o una finta.

Un ejemplo en el mundo de las empresas se da cuando los competidores se amodoran en un mercado sin amenazas porque todos están cómodos con las utilidades compartidas. Todos conocen que el competidor X es especialmente innovador en su estructura interna, pero no ha lanzado nunca un producto revolucionario que altere el orden del mercado; entonces se tranquilizan con la creencia que las innovaciones internas de X son para disminuir su estructura de costos, pero no para aumentar sus ventas. Cuando X percibe la tranquilidad de sus competidores frente a sus innovaciones internas, entonces finalmente, sacude al mercado con un nuevo servicio de apoyo a su producto que inclina la participación de mercado a su favor.

(c) Partir después para llegar antes

La mejor defensa no es atacar primero, como se expresa muchas veces, sino esperar el primer movimiento del contendiente y sorprenderle con un contragolpe.

“Partir después para llegar antes” representa la síntesis moderna de las dos antiguas estratagemas chinas “*Golpea la hierba para desanidar a la serpiente*” y “*Obliga al tigre a dejar las montañas*”. La primera indica la necesidad para el buen combate, de hacer mover primero a adversario para intuir la lógica de su ataque y contraatacar inmediatamente con una técnica que le haga perder tiempo y afecte a sus puntos débiles. La segunda subraya la importancia de no aventurarse en el territorio enemigo, ofreciéndole así la ventaja de estar más cómodo.

Por consiguiente, primero se deja exponer al otro sus puntos fuertes, luego se le convence de que descubra algo más. Se trata de inducirlo a atacar para que descubra sus puntos débiles y luego utilizarlos, sutilmente, en su contra.

“Partir después para llegar antes” se usa mucho en el mundo de las empresas, cuando dos principales competidores, el líder y el retador, están por sacar al mismo tiempo un

mismo producto. A veces se disputan el primer lugar en el lanzamiento, para asegurar la participación de mercado. Otras veces esperan partir después para detectar los puntos débiles del competidor y la reacción del mercado; estudiados estos aspectos y mejorada su propia estrategia de lanzamiento a partir de ellos, la empresa se lanza al mercado más segura, más firme y con un producto más certero en cuanto a calidad total para el cliente.

(d) Enturbiar las aguas para que floten los peces

Así como los peces no consiguen orientarse en las aguas turbulentas, los seres humanos se pierden en el desorden de la confusión, quedando privados de sus puntos de referencia. Y precisamente como los peces buscan la luz saliendo a flote, los seres humanos acuden donde piensan que encontrarán una explicación que reordene la situación inaceptable de confusión y desorden. Pero a menudo huyen del fuego y acaban en las brasas, sobre todo cuando la confusión y el desorden son creados expresamente para inducirles a perder el control.

Esta estratagema tiene algo en común con una de las variantes ya tratadas en “Mentir diciendo la verdad”, o sea, la técnica de la confusión. Pero si en aquel caso se utiliza la confusión para luego introducir la “verdad” deseada, en este, en cambio, se trata de producir desconcierto y pérdida de control en el adversario para inducirle a la rendición. Este tipo de estratagema suele utilizarse en las negociaciones con clientes, con proveedores, incluso en la contratación de recursos humanos; también en negociaciones financieras. En cualquier caso, el panorama se visualiza complicado, con pocas alternativas, de modo tal que ante un resquicio de luz, el contrincante (evidentemente el más débil) se lanza hacia la “solución” agradecido, como si fuese la única. Algunos precios se colocan como ofertas de altos porcentajes o en terminación de noventa, para que parezcan una ganga. Otras veces el vendedor le comenta al cliente la cantidad de artículos que se ha vendido en los últimos días dejando en claro que el próximo puede irse en un tiempo mínimo, dado el historial de su demanda. El cliente inmediatamente reacciona entrando a comprar, satisfecho de realizar un negocio “rentable” a precio de costo. En cualquier caso, el panorama que ven los clientes es menos claro que la realidad por lo cual, indefectiblemente es necesaria una desigualdad de condiciones entre los contrincantes (en información, en astucia, en temeridad, etc.)

(e) Si quieres enderezar algo, primero aprende a retorcerlo aún más

Una de las jaulas mentales del hombre moderno está representada por el esfuerzo de encontrar soluciones nuevas y creativas a problemas hasta entonces no resueltos. Este objetivo es perseguido, tratando de examinar racionalmente todas las posibilidades. Pero, por desgracia, como indica la mayoría de los estudios sobre la creatividad y la capacidad de encontrar nuevas soluciones para problemas complicados, el esfuerzo de inventar bloquea la inventiva.

Desde la antigüedad, se observa el recurso a la estratagema de orientar el pensamiento en la dirección contraria a la deseada, a fin de que la mente pueda abrir nuevos escenarios en el sentido opuesto. Se trata de obligarse a complicar el problema a resolver, o a empeorar la situación que se querría mejorar, analizando concretamente todas las posibilidades en tal dirección. Ante todo, se identificarán las cosas que hay que evitar: ésta es una primera e importante forma de conocimiento. Pero en el momento en que se despeja el campo de las posibilidades contraproducentes, se abre a las constructivas, haciendo que la mente perciba la misma realidad desde nuevas perspectivas.

Esta estratagema es complicada para usar con clientes, porque éstos podrían llegar a visualizar el producto retorcido que está mostrándoles su vendedor para despojarlos de sus miedos. Sí puede utilizarse en una negociación muy igualitaria, donde ambos

contrincantes estén en las mismas condiciones. Puede ser usada en la relación con los recursos humanos, o con los propietarios adversos al riesgo, para convencerlos de la rentabilidad de un proyecto, cuando éstos insisten negativamente en la desventaja de una idea. El negociador hábil puede adoptar la estrategia de “retorcer algo aún más para enderezarlo” haciéndole ver a su contrincante la inutilidad de su cuidado sobredimensionado.

(f) Circular contra lineal, lineal contra circular

Oponer un movimiento circular a una forma lineal hace posible que algo que era considerado imposible, como por ejemplo el levantamiento de pesos gigantescos.

Una vez más, con poco se obtiene mucho. La complementariedad entre fuerzas lineales y circulares y su aprovechamiento como principio estratégico desde siempre ha permitido que el hombre realizara obras que parecen desafiar a las leyes de la naturaleza, mientras capturan y utilizan su esencia.

Se trata de valerse del principio de complementariedad en vez del de oposición. El movimiento circular de una defensa captura la fuerza adversaria de un ataque lineal directo y la vuelve en su contra.

Las complementariedades naturales entre los elementos están en la base, ya sea de la filosofía taoísta, ya sea de las antiguas artes de combates orientales. La alternancia entre duro y blando, lleno y vacío, evidente y escondido es el fundamento de las dinámicas que constituyen el equilibrio de las cosas. La “virtud” no es considerada como para los estoicos el “justo medio”, sino la continua alternancia entre los extremos que se completan mutuamente en un equilibrio constituido precisamente por su recíproca complementariedad.

Es una estrategia muy útil para utilizar en la venta. Conociendo el perfil de persona que puede ser un cliente de acuerdo a su aspecto exterior, podría enviarse al vendedor adecuado, o podría adoptarse una actitud proporcionada para tratar con él. Lo adecuado, casi siempre, es lo opuesto complementario. Cuando el cliente es muy extrovertido y pretende “hacer lo que quiere”, es mejor tratar con él de manera prudente, contestando lo que quiere, mostrando lo que le solicita, hablando lo justo y necesario. Al revés, cuando el cliente es más introvertido o receloso, la mejor actitud es la que lo haga sentir más cómodo, es decir, la opuesta, servirlo más, aconsejarlo más, estar pendiente de él. Lo opuesto genera respeto, precisamente porque no se puede ser todo. Quien es naturalmente introvertido es porque no puede ser de otra manera; igualmente sucede con quien es naturalmente extrovertido. Precisamente por no saber desenvolverse cómodamente de otra forma, es que fundamentalmente respetan lo opuesto. Esta estrategia es muy útil en cualquier tipo de negociación en la que siempre pretende lograrse una respuesta positiva del otro. Lo que hay que cuidar es que el respeto no se transforme en distancia. Por eso, la actitud opuesta debe ser muy natural y al mismo tiempo equilibrada, para no transformarse en descrédito hacia la otra parte.

(g) Matar a la serpiente con su propio veneno

Cuando el enemigo ataca engañosamente usando de manera desleal un arma escondida, la mejor defensa reside en la capacidad de volverla en su contra. Lo mismo vale para quien intenta dañar utilizando intrigas y maniobras ruines: se trata de que, mediante refinados contraataques, éstas acaben por converger contra él.

La esencia de esta estrategia está en ilusionar al adversario con su superioridad, de manera que se lance al ataque, convencido de su éxito, para apropiarse de su arma y utilizarla en su contra. La defensa se transforma en ataque.

Es una estrategia útil en la guerra contra la competencia y suele utilizarse mucho en la comunicación publicitaria. En cierto modo, se “ironiza” acerca del “veneno” lanzado por el competidor utilizándolo a favor, como sucedió en la campaña publicitaria del

presidente argentino Fernando de la Rúa, que utilizó contra sus contrincantes precisamente su característica más impugnable: su conservadurismo, su “aburrimiento”. Así, se enfrentó a la oposición, incluso se la conquistó, con su propio “veneno”. El éxito de la campaña “Dicen que soy aburrido...” fue indiscutido.

(h) Apagar el fuego añadiendo leña

La lógica de la paradoja muestra cómo verdadero y falso pueden superponerse e integrarse. Lo falso se convierte en verdadero, lo verdadero se vuelve falso. Lo que en apariencia conduce en una dirección, más allá de un determinado nivel produce lo opuesto.

La lógica paradójica que está en la base de esta estratagema representa bien la esencia del pensamiento estratégico, porque quiebra la lógica ordinaria impulsándola más allá de sus límites.

Esta estratagema, en las empresas, sirve a modo de equilibrio. Cuando el líder es “demasiado” informal, puede generar controversias. Cuando la cultura es “demasiado” relajada puede surgir anarquía. Cuando el control es demasiado estricto paraliza. Cuando el producto es demasiado conservador, genera aburrimiento; cuando es liberal al extremo, de tan osado es desechado por otro más relajado. Esta ley se cumple siempre sin excepción; en la batalla por superar objeciones o para lograr una posición asegurada, a veces se camina indefectiblemente hacia el otro extremo. Esto es válido para ganar batallas, pero no guerras. Finalmente todo tiende al equilibrio, si se persiste en un extremo, como un péndulo, se tiende hacia el lado contrario. Encaminada la batalla hacia la dirección deseada, es necesario trabajar el equilibrio para persistir en la posición que se pretende alcanzar.

(i) Hacer subir al enemigo al desván y luego quitar la escalera

El principio de esta estratagema está muy bien ejemplificado por las tradicionales trampas para moscas, esas galerías en forma de redcilla en las que la mosca se mete y ya no consigue salir.

“Hacer subir al enemigo al desván y luego quitar la escalera” es la base de todo tipo de trampa, en la cual se hace entrar al adversario y de la cual se le impedirá salir. Este principio estratégico guía tanto a los cazadores y pescadores, como a los estudiosos de las técnicas de combate, pero encuentra gran aplicación también en la retórica de la persuasión y en la seducción.

Se trata de concederse un poco y luego jugar al alza empuja al otro a seguir en la progresiva construcción de la trampa en la cuál él mismo caerá lleno de deseo.

En la empresa, esta estratagema suele ser utilizada por los altos directivos para impactar, atraer e incluso manipular, a través de la imagen. Se conducen determinados autos, se usan determinados trajes, se pagan almuerzos o cenas de negocios en determinados lugares, todo lo cual sirve como “relaciones públicas” y “publicidad” del éxito de una empresa. La imagen ayuda en la atracción de clientes, en el adición de accionistas cuando los dividendos de las acciones suben, etc. En cualquier caso, se trata de una estratagema para conseguir adhesión a un proyecto determinado.

(j) Crear de la nada

Algo que no existe puede producir efectos concretos si es considerado existente. Creer en algo – toda la historia del hombre lo enseña – induce a elegir y a actuar. El hombre no ama la incertidumbre, y por lo tanto, se aferra a las creencias y las vuelve verdaderas para crearse una base sólida en la cual apoyarse. La estratagema “crear de la nada” se aprovecha de esta necesidad humana: se basa en el principio de hacer creer al adversario una realidad inventada que lo induce a reaccionar como se desea. Para obtener este resultado, la mentira debe parecer más significativa que la verdad.

Aprender a utilizar estratégicamente esta tendencia del ser humano, significa transformarse en amos de ella en vez de en siervos inconscientes. Saber utilizar esta estratagema en relación a los demás significa decidir si usarla o no y, por lo tanto, convertirse en efectivamente responsables, en lo bueno y en lo malo, de lo que ocurre.

La habilidad de "crear de la nada" no es sólo uno de los vehículos fundamentales del poder personal e interpersonal, sino una competencia básica que permite pasar de la posición de quien construye lo que sufre a la de quien construye lo que gestiona.

En el mundo de las empresas, esta estratagema se utiliza para establecer un posicionamiento. La empresa y su dirigente focalizan lo que quieren lograr y convencen a los demás, accionistas, clientes, empleados, de ello. Con la fuerza de su personalidad, de su fé y de los recursos con los que cuente, el dirigente (o la empresa, el asesor, el empleado, etc.) convence para lograr una adhesión a su idea. A estas personas suele llamársele líderes. En realidad, esta cualidad es propia de muchas personas, no sólo de los líderes. Más que carisma, es necesario tener fuerza, creer fervientemente en algo. La fuerza de la fé atrae feligreses. El convencimiento en una idea y la capacidad para expresar ese convencimiento, atraen adherentes. Para lograr objetivos, el primer paso es creer en la idea y en la propia capacidad de llevarla a cabo.

(k) La estratagema del truco revelado

La manera más eficaz de oponerse a las maniobras de un hábil estratega es conocer sus trucos y artificios. Si se conoce el principio de la estratagema usada por el adversario se puede iniciar el contragolpe. Pero existe una nueva revelación: declarar con anticipación el efecto que se quiere provocar, como si se lanzara una profecía o un sortilegio. La estratagema revelada se convierte, así, en una especie de anatema que sugestiona al adversario, que tratará de oponerse a los efectos, conocidos por él, pero ahora profetizados por la estratagema. El enorme esfuerzo por controlar las propias reacciones le conducirá a la pérdida de control. En efecto, la tensión del control conduce al bloqueo total: el contendiente, en el esfuerzo de contrarrestar la profecía sufrida, la realiza.

El artifice de la profecía debe ser muy buen comunicador, puesto que debe inducir la duda (o la creencia) de que el sortilegio puede realizarse. Esto conduce a las reacciones descompuestas y frenéticas que, incrementando la inseguridad, acaban por confirmarlo. La creencia, en cambio, induce a pensar que el anatema está haciendo efecto, e iniciando la reacción de miedo incontrolado que lo llevará a cabo concretamente.

En ambos casos, la profecía se autorrealiza.

En la empresa, esta estratagema se utiliza a modo de "reglas" a cumplir por toda la organización. En los equipos de deportes, como el fútbol, basketbol y rugby, se transforman en supersticiones. "Si no se hace tal cosa, pasará esto", está en el consciente colectivo. En la organización hay muchas reglas, que si bien no llegan a ser supersticiosas, si adquieren tanto respeto que se cumplen casi inconscientemente, porque no hacerlo sería una anormalidad que llevaría finalmente al desempleo. A veces esto es válido y otras veces solo es un mecanismo de la mente. En ambos casos, se cumple la estratagema. Con solo extender el rumor (truco revelado) acerca de algo, inmediatamente se reacciona a la "amenaza".

En las industrias también hay muchas reglas que se cumplen para no desencadenar una "sangrienta batalla entre competidores". Muchas veces esas reglas sólo son acuerdos de conveniencia entre las principales empresas para mantener el control de la industria. Una vez más, el rumor (truco revelado) adquiere tanta importancia para las empresas, que se abstienen de "transgredir" esas reglas sólo por aprensión.

(l) Cambiar constantemente siendo los mismos

La capacidad de transformarse, adaptándose a las necesidades requeridas por las circunstancias, es la esencia del arte de la estratagema. Saber cambiar de perspectivas y

acciones es, en efecto, el requisito previo fundamental para estar en condiciones de seleccionar y aplicar diferentes estratagemas.

Girar en torno al propio eje y mirar la realidad desde diferentes puntos de vista permite tener una percepción global y diferenciada al mismo tiempo: un requisito esencial para individualizar y poner a punto soluciones alternativas, cuando las ordinarias no producen efecto.

Sin embargo, cambiar siendo siempre los mismos no es una habilidad que se aprenda ni fácil ni rápidamente. Requiere un esfuerzo constante, también porque la mente, ya sea por economía, ya sea por necesidad de seguridad, tiende a construir unos puntos firmes. Para mantenerse elásticos, los seres humanos deben ejercitarse continuamente en mirar cada cosa desde varios puntos de vista, evitando fijarse en una determinada perspectiva. Sólo un prologando entrenamiento en este tipo de gimnasia mental lleva a la espontaneidad. Si el ejercicio es interrumpido, en poco tiempo la mente tenderá a protegerse, quedándose atrapada en armaduras de pensamiento.

Representa la capacidad que hace posible la mayor parte de las otras habilidades y, por consiguiente, debe ser cultivada y ejercitada como fundamento de la propia personalidad.

En la empresa, en general en la vida, esta estratagema es más bien sabiduría. Los directivos más que cualquier otro integrante de la empresa, debe comprender el valor de esta estratagema, no sólo para el cambio vertical a través del tiempo, sino también para la visión horizontal desde las distintas partes de la organización. La mirada integral se asegura no perdiendo de vista ningún ángulo. Una empresa se observa desde sus finanzas, desde el marketing, desde los recursos humanos, etc. Esta visión integral es un ejercicio constante que requiere colocarse en diferentes ángulos para comprender los intereses, problemas y preocupaciones de todas las partes. Del mismo modo, a través del tiempo, es necesario observar los cambios del contexto y comprender cómo varían las circunstancias, para poder interpretarlas y no enfrentarlas en un choque directo, sino rodearlas, usarlas a favor y en general utilizar con ese contexto cambiante todas las demás estratagemas analizadas.

(m) Vencer sin combatir

“Vencer sin combatir” significa haber llegado a un nivel de habilidad estratégica y virtud tales como para generar en cualquier adversario no sólo temor, sino respeto y admiración hasta el punto en que éste ni sueña con la idea de un enfrentamiento.

Lo que persuade al adversario de convertirse en seguidor es la percepción inmediata de las virtudes personales de su oponente. Para obtener este efecto sugestivo es indispensable poseer un gran carisma.

El truco está en la ausencia de trucos. La estratagema paradójica se corresponde con la verdad, en el sentido de que no hay engaño. Ser lo que se parece. Si a la percepción exterior de las virtudes no se corresponde la real capacidad, antes o después, esta máscara engañosa caerá y mostrará las miserias. No se trata, por consiguiente, de construirse una imagen de vender a los demás y a sí mismos, sino de construir a través del conocimiento y el ejercicio estas habilidades que fascinan a los otros.

Esta estratagema, la más difícil de todas, es probablemente la única que se logra con la experiencia mucho más que con la formación. Sólo el tiempo logra dar la sabiduría necesaria para poder comprender todos los puntos de vista de forma natural, sin juzgarlos ni sentirse intimidados por ellos. Los líderes naturales en cualquier tipo de organización son los más cercanos a poder utilizar esta estratagema, porque su carisma personal carente de artificios logra la aceptación satisfecha de todas sus propuestas. Sin embargo, todo el tiempo debe ejercitar el equilibrio porque, como ya se expuso anteriormente, lo natural a veces se convierte en regla y cuando eso sucede, si no se vigila, se transforma en lo opuesto (Ver estratagema 8).

2.1. LAS ESTRATEGEMAS EN LAS ORGANIZACIONES

La empresa es un universo en sí mismo. Donde hay relaciones humanas hay “luchas de poder” y por lo tanto está la necesidad de emplear el arte de la guerra, el arte de la persuasión y el arte de la astucia. Las estrategias propuestas por *Giorgio Nardone* bien pueden aplicarse a las relaciones empresariales entre accionistas, gerentes medios de distintos departamentos, personal, competidores y clientes, porque también se trata de relaciones humanas en donde se producen innumerables conflictos de intereses.

Estratagemas para la realización de fines	Consiste:	Logra:
(1) Surcar el mar a espaldas del cielo	El arte está en distraer la atención del rival de aquello que es realmente importante, en hacer algo aparentemente inocente pero que, en cambio, tiene grandes efectos.	El efecto anula la resistencia del otro. Todo ocurre sin que se dé cuenta.
(2) Mentir diciendo la verdad	Una secuencia de ficciones desenmascaradas habitúa al otro a esperar nuevas falsedades, a bajar la guardia. La estratagema se basa en la tendencia al acostumbramiento a un hábito.	La costumbre a un estímulo reduce la capacidad de reacción y el nivel de atención al respecto de él.
(3) Partir después para llegar antes	Consiste, no en atacar primero, sino en esperar el primer movimiento del contendiente y sorprenderle con un contragolpe.	Se trata de inducir al contrario a atacar para que descubra sus puntos débiles y luego utilizarlos, sutilmente, en su contra.
(4) Enturbiar las aguas para que floten los peces	Se trata de producir desconcierto y pérdida de control en el adversario para inducirle a la rendición.	Los seres humanos se pierden en el desorden de la confusión, quedando privados de sus puntos de referencia.
(5) Si quieres enderezar algo, primero aprende a retorcerlo aún más	La estratagema consiste en orientar el pensamiento en la dirección contraria a la deseada, a fin de que la mente pueda abrir nuevos escenarios en el sentido opuesto.	Se resuelve el problema del bloqueo de inventiva cuando forzosamente hay que encontrar soluciones creativas para problemas complicados.
(6) Circular contra lineal, lineal contra circular	Se trata de valerse del principio de complementariedad en vez del de la oposición.	El movimiento circular de una defensa captura la fuerza adversaria de un ataque lineal directo y la vuelve en su contra.
(7) Matar a la serpiente con su propio veneno	La estratagema está en ilusionar al adversario con su superioridad, de manera que se lance al ataque, convencido de su éxito, para apropiarse de su arma y utilizarla en su contra.	La defensa se transforma en ataque.
(8) Apagar el fuego añadiendo leña	La lógica de la paradoja muestra cómo verdadero y falso pueden superponerse e integrarse. Lo falso se convierte en verdadero, lo verdadero se vuelve falso.	Se quiebra la lógica ordinaria impulsándola más allá de sus límites.

Adaptación: Estratagemas. Giorgio Nardone.

Estratagemas para la realización de fines	Consiste:	Logra:
(9) Hacer subir al enemigo al desván y luego quitar la escalera	Es la base de todo tipo de trampa, en la cual se hace entrar al adversario y de la cual se le impedirá salir.	Se trata de concederse un poco y luego jugar al alza. Así se empuja al otro a seguir en a progresiva construcción de la trampa en la cual él mismo caerá de lleno.
(10) Crear de la nada	Se basa en el principio de hacer creer al adversario una realidad inventada que lo induce a reaccionar como se desea.	Algo que no existe puede producir efectos concretos si es considerado existente.
(11) La estratagema del truco revelado	Se trata de declarar con anticipación el efecto que se quiere provocar, como si se lanzara una profecía o un sortilegio. El contendiente, en el esfuerzo por contrarrestar la profecía, la realiza.	El enorme esfuerzo por controlar las propias reacciones conducirá al contrincante a la pérdida de control. La tensión de control, a su vez, conduce al bloqueo total.
(12) Cambiar constantemente siendo los mismos	La esencia de esta estratagema está en girar en torno al propio eje y mirar la realidad desde diferentes puntos de vista para tener una percepción global y diferenciada al mismo tiempo.	Es una estratagema esencial para individualizar y poner a punto soluciones alternativas, cuando las ordinarias no producen efecto.
(13) Vencer sin imponer	Significa haber llegado a un nivel de habilidad estratégica y virtud tales como para generar en cualquier adversario no solo temor, sino respeto y admiración, hasta que el contendiente quiera evitar el enfrentamiento. El truco está en la ausencia de truco	Lo que persuade al adversario de convertirse en seguidor es la percepción inmediata de las virtudes de su oponente.

Adaptación: Estratagemas. Giorgio Nardone.

EL ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Hemos desarrollado distintos enfoques dentro de la estrategia empresarial, en base a la visión y pensamiento de los principales autores sobre el tema. Brindamos también una mirada de la estrategia desde otros ámbitos muy significativos, y así lo hicimos desde el punto de vista militar, del deporte; y agregamos también un examen sobre el tema, desde la óptica oriental.

Todas estas consideraciones, mencionadas anteriormente, siempre la hicimos desde la óptica de la estrategia. En este apartado nos interesa destacar muy sintéticamente, algunos comentarios, pero referidos a uno de los actores del proceso estratégico, el estratega. A continuación reseñamos algunos aspectos referidos al estratega, y a los modos de crear la estrategia. Así repasamos el liderazgo estratégico según Whittington, los tipos de estrategias de Bougeois y Brodwin, y los tres modelos para crear estrategia de Mintzberg.

① **LIDERAZGO ESTRATÉGICO SEGÚN WHITTINGTON¹⁷**

Habiendo identificado cuatro enfoques desde los cuales observar la estrategia de las empresas (clásico, evolucionista, procesual y sistémico), Richard Whittington¹⁷ se refiere a dos perspectivas fundamentales acerca del liderazgo estratégico:

- Liderazgo estratégico según el enfoque clásico
- Liderazgo estratégico según el enfoque sistémico

1.1. ENFOQUE CLÁSICO

Los clásicos ofrecen un mensaje inspirador acerca del liderazgo, poniendo mucho énfasis en una persona que dirija el proceso estratégico. Sostienen que el mundo de hoy reclama el compromiso firme de cambio y un claro sentido de la dirección. El liderazgo visionario es el mecanismo que llevará a cabo este cambio, proporcionando los ideales que conformarán la estrategia y la energía para aplicarla.

La literatura de la corriente clásica proyecta la imagen de los estrategas perfectos como profesionales de la dirección, devotamente dedicados a sus empresas, impersonales en sus juicios y ascendidos según sus méritos. Estas son las expectativas y actitudes que transmite cualquier MBA: unas buenas aptitudes de dirección y un trabajo duro pueden llevar a la cima a cualquiera.

1.2. ENFOQUE SISTÉMICO

Los defensores del enfoque sistémico sostienen que ser un buen estratega no es suficiente. El liderazgo implica mucho más que adaptar la estrategia al entorno comercial; consiste en adaptarse al entorno social. La posición de líder no es igualmente asequible para todo el mundo, sino que son el privilegio de un reducido número de grupos exclusivos de la sociedad.

La perspectiva sistémica propone exactamente lo contrario al individualismo heroico de los visionarios. El acceso a las posiciones de liderazgo está estructurado por las características sociales colectivas: clase, género y profesión. Las oportunidades de ascender están determinadas por las características sociales de los que se encuentran en lo alto. La clave está en identificarlas y adaptarse a ellas.

Enfoque	Liderazgo
Enfoque clásico	<ul style="list-style-type: none"> o Líder visionario o Ejecutivo capaz. o Profesional de la dirección.
Enfoque sistémico	<ul style="list-style-type: none"> o Líder adaptado a las características sociales valoradas. o Importancia de las conexiones sociales.

Enfoques fundamentales del liderazgo estratégico

● CINCO MODELOS DE ESTRATEGIA DE BOUGEOIS Y BRODWIN

Hasta fecha reciente, la idea del estratega como alguien totalmente racional ha sido la dominante y esta concepción sigue prevaleciendo en la literatura. Mintzberg, una vez más, presenta una concepción muy diferente de la dominante y analiza la tipología creada por Bougeois y Brodwin.

Según esa tipología, existen cinco modelos según los cuales se implantan las estrategias, prevaleciendo en cada uno de ellos un tipo de estratega:

- El estratega como actor racional
- El estratega como arquitecto
- El estratega como coordinador
- El estratega como entrenador
- El estratega como orquestador y juez

2.1. EL ESTRATEGA COMO ACTOR RACIONAL

El primer modelo de Bougeois y Brodwin es el *modelo del comandante*, en el cual el *director general* es un actor racional. Éste tiene considerable poder y acceso a información cuasi completa. El comandante usa el poder y la información para hacer análisis racionales exhaustivos antes de emprender una acción. A continuación, sus objetivos guían los actos estratégicos de la organización. Este modelo capta la escena de la descripción más común del estratega.

El modelo del comandante concede más importancia a la información que a la implantación, al análisis que a la acción. Implica que el estratega tiene información amplia y correcta sobre las fuerzas y debilidades internas de la empresa y del ambiente externo.

2.2. EL ESTRATEGA COMO ARQUITECTO

El segundo modelo, el *modelo del cambio*, se inicia en el punto donde termina el modelo del comandante: con la implantación. En este modelo, las recomendaciones estratégicas han sido recibidas de alguna manera (quizás de un planificador de tipo comandante) y ahora el estratega debe lograr que la organización las ponga en práctica. El papel del *director general* es el mismo que el de un arquitecto: diseñar estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia, llevar a la organización a la consecución de las metas. Este modelo recomienda al estratega recurrir a los instrumentos de la administración y la ciencia conductual para aplicar la estrategia.

Un avance importante de este modelo es que el estratega considera la implantación en forma directa; no sólo traslada la intención estratégica a los subordinados, sino que permanece activamente involucrado a lo largo de todo el proceso de implantación.

2.3. EL ESTRATEGA COMO COORDINADOR

En el *modelo colaborador*, el estratega se preocupa por cómo lograr que el equipo de alta dirección ayude a desarrollar una buena serie de metas y estrategias y se comprometa con ella.

El *director general* usa la dinámica de grupo y las técnicas de lluvia de ideas para hacer que el equipo de los mandos superiores desarrolle ideas para la estrategia de la empresa.

El director funge de coordinador y trata de obtener buenas ideas del equipo.

Este modelo ofrece la posibilidad de que el “estratega” no se limite a una sola persona.

2.4. EL ESTRATEGA COMO ENTRENADOR

El *modelo cultural* presenta la interrogante: “Cómo puedo lograr que la organización entera se comprometa con nuestras metas y estrategias?”

El *director general* es como un entrenador que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión de la empresa, pero le permite a las personas crear los detalles para cumplir con ella. En otras palabras, el director trata de crear una cultura, es decir, un conjunto de valores, creencias y formas de pensar que es compartido por los miembros de la organización.

El modelo cultural empieza a superar la distancia que separa a los pensadores de los actores.

2.5. EL ESTRATEGA COMO ORQUESTADOR Y JUEZ

El último modelo de implantación de estrategias se denomina *modelo creciente*, porque el *director general* propicia que los gerentes desarrollen, defiendan e implanten estrategias sólidas.

En lugar de ser diseñador, el *director general* establece límites o supuestos para las acciones de la organización y, de ahí, pondera el valor de las estrategias sugeridas. Las partes más importantes de su labor son definir los fines de la organización en términos lo bastante amplios como para dar cabida a las innovaciones y seleccionar, con buen juicio, de entre los proyectos sugeridos.

El modelo creciente se adapta a muchos aspectos de la realidad de la organización. A pesar de que la ideología del modelo del comandante es la que prevalece, es raro que las estrategias sean creadas por una sola persona.

Modelo	Tipo de estrategia	Le otorga mayor importancia a:
<i>Modelo del comandante</i>	El estratega como actor racional	La información para la planificación de la estrategia.
<i>Modelo del cambio</i>	El estratega como arquitecto	La implantación de la estrategia.
<i>Modelo colaborador</i>	El estratega como coordinador	El compromiso de los altos directores en la elección de la estrategia.
<i>Modelo cultural</i>	El estratega como entrenador	El compromiso de toda la organización en la implementación de la estrategia.
<i>Modelo creciente</i>	El estratega como orquestador y juez	La selección de fines y la elección de estrategias y proyectos diseñados por otros.

Tipos de estrategias. Bogueois y Brodwin.

● **ESTRATEGIAS Y MODELOS PARA CREAR ESTRATEGIAS DE HENRY MINTZBERG¹²**

Mintzberg¹² identificó tres modelos conceptuales para crear estrategias:

- El modelo empresarial
- El modelo planificador
- El modelo adaptativo

Según el *modelo empresarial*, el poder está centralizado en manos del director, cuyo comportamiento está dominado por la búsqueda activa de oportunidades, por la persecución de la meta del crecimiento sobre todo por dramáticos saltos hacia delante, frente a la incertidumbre.

El *modelo de la planificación* se caracteriza por la importancia que concede al análisis, un papel central para el personal del equipo y un intento por integrar, formalmente, estrategias globales que son diseñadas para alcanzar la eficiencia y el crecimiento.

En el *modelo adaptativo*, el poder se divide entre los muchos componentes de la empresa, las metas son indefinidas y la empresa reacciona ante los problemas existentes, en lugar de buscar nuevas oportunidades, y las decisiones son desarticuladas e incrementales.

3.1. EL MODELO EMPRESARIAL

A primera vista, el modelo empresarial parece una variación del modelo del comandante. Empero, en un estudio realizado por Mintzberg y Waters se encontró que, para los empresarios, la estrategia no es un plan en papel, sino una visión en la mente; esta visión está basada en conocimientos íntimos y detallados del negocio.

Mintzberg y Waters resumen el papel *del estratega en el modelo empresarial*:

- El liderazgo está muy vinculado con la creación de una visión, esencialmente con la consecución de conceptos. El punto focal está en el líder, la organización es maleable y responde a las iniciativas del líder, y el ambiente, en su mayor

parte, permanece benigno, como resultado de que el líder elige el nicho correcto para su organización.

3.2. EL MODELO DE LA PLANIFICACIÓN

En este modelo, el liderazgo está dominado por el aparato burocrático de la organización. El estratega, en este modelo, se asemeja al arquitecto del modelo del cambio. Este diseña las estructuras y los sistemas de los planes, que, presuntamente, saca del ambiente externo y el interno, y después formula las estrategias adecuadas.

Mintzberg y Waters resumen así el papel del *estratega en el modelo de la planificación*:

- Si el estratega en el modelo empresarial es un seguidor de conceptos, en tal caso, el del modelo de la planificación es un clasificador que ordena estrategias genéricas en condiciones bien definidas y después se adhiere a ellas de por vida.

3.3. EL MODELO ADAPTATIVO

Las organizaciones dentro del modelo adaptativo están cerca del modelo creciente. En un estudio de Mintzberg y McHugh, se encontró que estas empresas no suelen tener estrategias individuales. En cambio, dependen de un ajuste recíproco de todos sus miembros diseñado con el propósito de ayudar a la organización a discernir lo que quieren los clientes de la empresa.

Mintzberg y Waters describen al *estratega de las empresas adaptativas* así:

- El estratega del modelo adaptativo es un reconocedor de patrones, que pretende detectar los patrones que surgen (dentro y fuera del amparo de la estrategia). De tal manera, los más apropiados se pueden fomentar por medio de una atención más consciente y de una concentración de recursos (estrechando el amparo o trascendiéndolo), mientras que otros se consideran inadecuados pueden ser desalentados.

Identificar al estratega puede ser muy difícil en las situaciones complejas que viven las empresas con el modelo adaptativo.

Modelo	Tipo de estrategia	Le otorga mayor importancia:
<i>Modelo empresarial</i> (Se asemeja al comandante)	Líder, buscador activo de nuevas oportunidades.	Al Director. Visión. Conceptos. Crecimiento.
<i>Modelo de la planificación</i> (Se asemeja al arquitecto)	Analista, diseñador y clasificador de estrategias.	Al equipo. Estructura. Sistemas. Estrategias genéricas.
<i>Modelo adaptativo</i> (Se asemeja al orquestador y juez)	Observador, reconocedor de patrones, ajustador de todos esos patrones.	Poder divesficado. Metas indefinidas. Decisiones desarticuladas. Reaccionar a los problemas.

El estratega según los modelos de Henry Mintzberg

REFERENCIAS METODOLÓGICAS

El objetivo de este módulo, es describir muy brevemente la metodología que se siguió para la realización del trabajo. Así realizamos una breve descripción de las distintas etapas que se cumplieron en este sentido, y que fueron las siguientes: Análisis de Situación, Investigación Preliminar, Planeamiento de la Investigación, Recolección de Datos, Procesamiento y Análisis, Interpretación de Resultados, Presentación de Resultados, Conclusiones, Cuadro de Referencias Metodológicas.

REFERENCIAS METODOLÓGICAS

En el módulo anterior - Marco Teórico - hicimos una muy breve síntesis de los principales conceptos estratégicos que entendíamos necesarios para poder desarrollar las herramientas o instrumentos a utilizar en el trabajo de campo. En este nuevo módulo, que ahora nos ocupa, desarrollamos la lógica interna que sirvió de base al proceso metodológico que se siguió para la planificación y ejecución del trabajo.

Con la idea de brindar una síntesis esquemática y general del procedimiento seguido para la elaboración del planeamiento de la investigación y su posterior ejecución, realizamos una breve descripción de las distintas etapas que se cumplieron, y que son las que se enuncian a continuación.

- Análisis de Situación
- Investigación Preliminar
- Planeamiento de la Investigación
- Recolección de Datos
- Procesamiento y Análisis
- Interpretación de Resultados
- Presentación de Resultados
- Conclusiones
- Cuadro de Referencias Metodológicas

• Análisis de Situación

Para reunir y analizar todos los datos disponibles que tenían importancia para el trabajo, con el objetivo de lograr una adecuada preparación para la planificación y ejecución del mismo, y para reconfirmar los objetivos y validar el desarrollo de las hipótesis a utilizar; se realizaron algunas tareas.

Éstas se centraron en el análisis y profundización de las investigaciones existentes, las variables para construir el modelo, los elementos para el trabajo de campo, y las fuentes de datos.

Así el análisis preliminar permitió una visión amplia del tema y una mayor comprensión de la relación e importancia de las distintas actividades en estudio, permitió obtener toda la información que se pudo acerca de los problemas y del ambiente en el cual se iba a realizar el estudio.

Se analizaron los documentos de base que se contaban; todo esto a la luz de las características y realidades del medio ambiente en el cual se iba a operar, y del cual se disponían y conocían algunos datos. Se dedicó un tiempo a las siguientes actividades y en éste orden: lectura y análisis del proyecto, lectura y análisis de los documentos de las investigaciones ya realizadas, caracterización del medio ambiente local y su realidad; bajo la óptica de las consideraciones, aspectos y temas planteados en el proyecto. La preocupación principal fue la formación de una base adecuada para el propio pensamiento.

• Investigación Preliminar

Se realizaron entrevistas exploratorias con empresarios, profesionales, consultores, profesores, y alumnos. Las mismas fueron sin cuestionario alguno para que el entrevistado hablara libremente y con el objetivo de reconfirmar objetivos e hipótesis a utilizar; y hacer una aproximación y evaluación del trabajo de campo. Las reuniones se

mantuvieron para analizar y precisar el problema y los objetivos planteados en el proyecto. No se modificaron objetivos, ni se revelaron nuevas hipótesis.

• **Planeamiento de la Investigación**

Aquí se estableció el procedimiento específico para llevar a cabo la investigación propiamente dicha; se determinó el objetivo de la investigación, los tipos y fuentes de datos, los formularios, la muestra, y la investigación de prueba.

Objetivo de la Investigación

Se confirmó definitivamente el objetivo de la investigación.

Tipos y Fuentes de Datos

Se analizaron y definieron fuentes y tipos de datos posibles, como así también métodos de obtención de los mismos.

Se utilizaron como fuentes secundarias las siguientes: la investigación realizada para la SECYT-UNRC en la Facultad de Ciencias Económicas -*Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto - Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto* - (1), la investigación realizada para el trabajo final de la Carrera de Especialización en Estrategia de la UNRC - *Cultura y Estrategia - Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto* - (2), el Trabajo de Investigación-Extensión -(INEVE) *Índice de Evolución Económica*- (3), los Padrones Municipales de Contribución a los *-Ingresos Brutos derivados de las Actividades de Comercio e Industria-* (4), el material que se obtuvo en la realización del *-Marco Teórico-* (5) elaborado, la bibliografía consultada y utilizada (6).

Respecto a los datos primarios sus fuentes fueron: las empresas que correspondían a la muestra seleccionada, profesionales en ciencias económicas -consultores-, profesores universitarios de la carrera de ciencias económicas, y alumnos de los últimos años de la misma carrera.

El método para la obtención de los datos fue el de la encuesta, ya que se consideró que el entrevistado se hallaba en condición de proveer correctamente los datos requeridos.

Los datos que se consideraron necesarios son los que se incorporaron como preguntas en los cuestionarios respectivos.

Formularios

Se consideró el cuestionario como el medio más efectivo para relevar los datos necesarios. Los cuestionarios utilizados surgieron del marco teórico, y se identifican y detallan a continuación.

- Cuestionario 1 - Cultura y Conceptos Estratégicos
- Cuestionario 2 - Percepción y Reacción
- Cuestionario 3 - Estilo Directivo
- Cuestionario 4 - Formulación Estratégica
- Cuestionario 5 - Implementación Estratégica
- Cuestionario 6 - Resultados Estratégicos y sus Causas
- Cuestionario 7 - Desempeño de Factores Causales

Los formularios se revisaron de acuerdo a las reglas para la preparación de cuestionarios. Así se repasó en cada uno de ellos, que las preguntas fueran: relevantes, de datos fácilmente recordables, referidas a hechos u opiniones (no interpretaciones), fáciles de responder, referidas a sucesos específicos (evitaran generalizaciones), de significado obvio para los entrevistados, que el cuestionario fuera corto, etc.

Muestra

La muestra fue la misma que se utilizó en las investigaciones anteriores, -Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto - Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto - (1), la investigación realizada para el trabajo final de la Carrera de Especialización en Estrategia de la UNRC - Cultura y Estrategia - Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto - (2).

Los aspectos y las consideraciones más significativas de la muestra, se reproducen a continuación.

Reproducción textual de la publicación realizada en su oportunidad, en el Diario Temas Económicos, del trabajo dirigido por el Profesor Alfredo Baronio.

Consideraciones

Seguidamente y de publicaciones realizadas por el Profesor Alfredo Baronio, se transcriben textualmente, fragmentos del desarrollo vinculado al citado diseño.

... "El índice de Evolución Económica (INEVE) consiste en varias series estadísticas sobre apertura y bajas de negocios, evolución de ventas y exportaciones, medición de empleo y nivel de inversión clasificados por Rama y Tamaño de las unidades económicas.

A fin de obtener la información se procede a realizar encuestas de actividad mensual dirigidas a empresas. A si mismo se realiza una recopilación de las estadísticas tributarias municipales.

La información es relevada a través de una encuesta diseñada principalmente con datos cuantitativos y, en forma secundaria, con datos cualitativos. La información recogida se clasifica por rama de actividad teniendo en cuenta el Nomenclador Internacional de Clasificación de Actividades Económicas (CIIU).

Las empresas son divididas en:

- o Empresas Respondentes
- o Empresas Muestreadas

Luego son clasificadas en Grandes, Medianas, Pequeñas y Microempresas. Para determinar estas categorías se utiliza un coeficiente de tamaño obtenido por una media geométrica de los datos relevados.

Los datos considerados para el cálculo de esta media fueron personal ocupado y ventas.

Las empresas respondentes son aquellos negocios importantes, en el medio local, que inciden fuertemente con sus variaciones en el nivel económico de la ciudad de Río Cuarto.

El segundo grupo de empresas son seleccionadas por medio de una muestra aleatoria que toma como marco poblacional el Registro Municipal de la tasa que incide sobre el Comercio, la Industria y los Servicios.

La medición de las variables se hace por medio de técnicas de escala y actitudes y la clasificación por rangos. Este tipo de medición permite ir calculando la frecuencia acumulativa mensual observada con los desvíos estándar de cada variable y los intervalos probabilísticos de confianza de la información y concluir con indicadores mensuales.

Se define Actividad Principal a aquella actividad que reporta el mayor ingreso. De existir dos actividades que cumplan con esta condición deberá tenerse en cuenta el número de personas ocupadas, de persistir la igualdad se tomará como principal la actividad que le ocupa la mayor parte del tiempo.

Diseño de Muestreo

En el proceso de investigación es fundamental seleccionar correctamente el diseño de muestreo. Incluyendo el número de elementos que debe haber en la muestra de tal manera que ésta proporcione suficiente información para los objetivos de la investigación. Muchas encuestas producen poca o inútil información porque no fue bien diseñado el muestreo.

Antes de avanzar sobre el diseño se hace necesario incluir algunos términos técnicos con sus respectivas definiciones.

Un elemento es un objeto en el cual se toman las mediciones. En nuestro caso, un elemento será una empresa.

Una población es una colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia. En nuestro caso, la población es el conjunto de empresas radicadas en la ciudad de Río Cuarto.

Las unidades de muestreo son colecciones no traslapadas de elementos de la población. En nuestro caso, las unidades de muestreo son identificadas por nivel de facturación. Una unidad de muestreo va a estar constituida por todos los elementos (empresas) que facturen importes superiores a los U\$S 100.000.- mensuales, mientras que otra unidad de muestreo la conformarán las empresas con facturación mensual inferior a la mencionada. En general, si cada unidad de muestreo contiene uno y sólo un elemento de la población, entonces una unidad de muestreo y un elemento de la población son idénticos.

Un marco es una lista de unidades de muestreo. En nuestro caso, el marco está dado por las empresas registradas (inscriptas) en la Municipalidad de la Ciudad de Río Cuarto.

Una muestra es una colección de unidades seleccionadas de un marco. En nuestro caso, 105 datos son obtenidos de los elementos de la muestra (empresa) y usados para describir el nivel de actividad económica de la población.

El objetivo del muestreo -es estimar parámetros de la población, tales como la media o el total, con base en la información contenida en una muestra. Para determinar el procedimiento a usar y el número de observaciones a incluir en la muestra debemos decidir cuánta información se desea comprar. Si θ es el parámetro de interés y δ es un estimador de θ , debemos especificar un límite para el error de estimación (B), esto es, debemos especificar que θ y δ difieren en valor absoluto en una cantidad menor que B.

Representado simbólicamente, error de estimación = $|\theta - \delta| < B$

Debemos establecer también una probabilidad $(1-\alpha)$, que especifica la fracción de las veces en muestreo repetido en que requerimos que el error de estimación sea menor que B. Esta condición puede ser establecida como:

$P[\text{error de estimación} < B] = 1 - \alpha$

Más adelante veremos, que hemos seleccionado $B=1.65\sigma\delta$, y por esto $(1-\alpha)$ es, en este caso, 0.90 para distribuciones normales. Después de obtener un límite específico con su probabilidad asociada $(1-\alpha)$ podemos comparar diseños diferentes (métodos de selección de la muestra) para determinar cuál procedimiento proporciona la precisión deseada al mínimo costo.

El problema de la selección del tamaño de muestra para obtener un cierto límite para el error de estimación, de magnitud B, se encuentra al establecer 1.65 desviaciones estándar del estimador igual a B y resolviendo esta expresión para n. Esto es, si nuestra intención es estimar el parámetro θ a partir del estimador δ , debemos resolver:

$B=1.65\sigma\delta$ para n. Donde $\sigma\delta$ es la desviación estándar del estimador δ , que viene dada por la siguiente fórmula

$$\sigma\delta = \left[\frac{\sigma^2}{n} * \frac{N-n}{N-1} \right]^{\frac{1}{2}}$$

El tamaño de muestra requerido puede encontrarse despejando n de la siguiente ecuación

$$B = 1.65 * \left[\frac{\sigma^2}{n} * \frac{N-n}{N-1} \right]^{\frac{1}{2}}$$

por lo tanto

$$n = \frac{N\sigma^2}{(N-1)(B^2 / 1.65^2) + \sigma^2}$$

donde, n es el tamaño de la muestra que nos asegura el cumplimiento de las propiedades estadísticas seleccionadas, B es el límite para el error de estimación; N es el tamaño de la población, σ^2 es la varianza poblacional.

En una situación práctica la solución para n presenta un problema debido a que la varianza poblacional σ^2 es desconocida. Puesto que la varianza muestral s^2 frecuentemente se encuentra disponible de un experimento anterior, o de un pretest realizado sobre la misma población, podemos obtener un tamaño de muestra apropiado al reemplazar σ^2 por s^2 en la fórmula anterior.

Existen diferentes tipos de muestreo. La muestra puede ser aleatoria simple, donde todos los elementos de la población tienen igual probabilidad de ser elegidos- sistemática, donde se elige uno cada k elementos, siendo k un número aleatorio extraído al azar, tal que $1 \leq k \leq (N/n)$ donde la expresión (N/n) es el cociente entre el tamaño de la población y el tamaño de la muestra; o estratificado en la cual se hace una primera división de la población y luego se aplica el muestreo aleatorio o el sistemático a los estratos para elegir los elementos de la muestra.

El estudio de variables económicas desde el punto de vista de la empresa nos lleva a indagar el estado de las ventas y las compras, la cantidad de personas ocupadas, en la actividad, los niveles de inversión y la utilización de la capacidad productiva.

Existen tres caminos para el estudio:

- Realización de Censos
- Recopilación de Datos declarados a Organismos Públicos
- Encuesta; por Muestreo

De los tres se considera que la encuesta por muestreo es más efectiva porque combina un bajo costo con la posibilidad de encuestar aleatoriamente todo tipo de empresa.

Los censos tienen la contrapartida de ser muy costosos por el número de personas que deben movilizarse para recabar la información, y no asegura, su realización, la no existencia de errores.

La recopilación de datos declarados en organismos públicos es útil pero, lamentablemente, no confiable e incompletos. Además, hay datos que es imposible relevar en organismos públicos pues estos no los recopilan y las únicas que tienen la información son las empresas.

La población objetivo de esta investigación son todas las empresas de Río Cuarto, por simple intuición es correcto afirmar que no todos tienen el mismo nivel de facturación ni la misma cantidad de personas ocupadas. Es de esperar que aquellas empresas que más facturan sean las determinantes de la actividad económica. Para que esto quede reflejado en la Muestra se prefirió un muestreo estratificado, dividiendo las empresas en Respondentes y Muestreadas.

Paralelamente, y de acuerdo a los Registros Municipales de Contribución a los Ingresos Brutos de Comercio e Industria se procedió a individualizar a aquellas empresas que facturaban por encima de u\$s 100.000 mensuales. A este subgrupo de empresas se las denominó Respondentes © y a las demás, las que se encontraban por debajo de los U\$s 100.000 mensuales, se las denominó Muestreadas (M).

Luego se procedió a individualizar a que Rama de Actividad pertenecían éstas empresas Respondentes.

Una vez individualizadas dentro de cada Rama de Actividad se procedió a la determinación de la muestra piloto (pretest).

Siguiendo la clasificación internacional de actividades económicas se procedió a definir cada rama de actividad. Este clasificador divide la actividad económica en:

Rama 1: Producción Primaria. Comprende las actividades relacionadas con la agricultura, caza silvicultura, pesca y explotación de minas y canteras.

Rama 2: Producción Industrial. Es la fabricación de bienes. Se caracteriza por transformar, mezclar y/o elaborar materia prima, armar y terminar equipos o productos y reparar maquinarias y equipos destinados a la producción.

Rama 3: Construcción. Comprende la construcción de viviendas, edificios, obras de ingeniería civil, trabajos de albañilería, plomería, instalación de electricidad y gas, instalación de torres de tendido eléctrico o de comunicaciones.

Rama 4: Comunicaciones. Actividades de telecomunicaciones, teledifusoras, radiodifusoras, correos.

Rama 5: Electricidad, Gas y Agua. En esta rama se incluyen las actividades de generación y distribución de energía eléctrica; fabricación y distribución de combustibles gaseosos por tuberías; y captación, depuración y distribución de agua.

Rama 6: Comercio al por mayor. La comercialización es aquella actividad de intermediación en la compraventa de bienes. La venta al por mayor se caracteriza por la venta en gran escala al comercio minorista.

Rama 7: Comercio al por menor. Es la comercialización de bienes directamente al consumidor final.

Rama 8: Servicios. Se caracterizan por satisfacer necesidades a terceros produciendo mejoras en la situación o estado de bienes o personas.

Rama 9: No clasificados. En la Ordenanza 52/92 del Consejo Deliberante de la Ciudad de Río Cuarto se incluyen bajo esta denominación todas aquellas actividades que no han podido ser incluidas en algún apartado anterior por carecer de especificación.

Marco Poblacional

De acuerdo al Registro Municipal de Inscriptos en Comercio e Industria había, en el mes de mayo de 1994, un total de 6802 empresas en la ciudad. Las mismas se dividían entre las distintas ramas que mencionamos anteriormente dando lugar a la estructura económica dispuesta en el Cuadro 1.

Como puede observarse es muy importante el peso que en el total tiene el número de empresas que integran las Ramas 7 y 8, es decir, Comercio al por Menor y Servicios. por esta razón se consideró de suma importancia dividir Comercio al por Menor (Rama 7) y la Rama 8 correspondiente a Servicios en:

- Alimentos y Bebidas (Rama 7.1)
- Textiles y Afines (Rama 7.2)
- Otros Comercios al por Menor (Rama 7.3)
- Servicios Financieros (Rama 8.1)
- Servicios no Financieros (Rama 8.2)

CUADRO 1: ESTRUCTURA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

RAMA		%
1 - Producción Primaria	00,46	
2 - Producción Industrial	07,60	
3 - Construcción	00,68	
4 - Comunicaciones	00,07	
5 - Electricidad, Gas y Agua	00,02	
6 - Comercio por Mayor	04,50	
7 - Comercio por Menor	51,71	
8 - Servicios		33,09
9 - No Clasificados	01,78	

Muestra

Dentro de cada estrato de la población, y teniendo en cuenta la participación de cada una de las ramas de actividad, se seleccionaron aleatoriamente 34 empresas respondientes y 132 muestreadas. Este pretest pretendía confirmar la existencia de las 6802 empresas, su actividad principal y la variancia existente en la medida de las variables.

La Ciudad fue dividida en zonas y las encuestas realizadas en los primeros quince días de junio de 1994. Durante el relevamiento se pudo comprobar la alta receptividad que esta encuesta tuvo en los sectores empresarios.

El pretest arrojó como resultado que 812 empresas, el 11,94 % de la población, ya no existe, con lo cual la población a investigar es de 5990 firmas. Al hecho de que había empresas cerradas se sumaron los cambios de actividad que representaron el 7,6 % de la muestra. Algunos de estos cambios eran reales, el empresario manifestaba haber cambiado en algún momento la actividad y no haberla declarado como tal, y en otros casos provenía de un error en la codificación durante la inscripción.

El proceso de depuración de padrón consistió en asignar a cada Rama el número exacto de empresas que le corresponde de acuerdo al resultado de la encuesta. Esto dio lugar a que la estructura económica de la ciudad por número de establecimientos sea la que se representa en el Cuadro 2.

CUADRO 2: ESTRUCTURA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA (depurada)

RAMA		%
1 - Producción Primaria	00,33	
2 - Producción Industrial	10,74	
3 - Construcción	02,17	
4 - Comunicaciones	00,13	
5 - Electricidad, Gas y Agua	00,18	
6 - Comercio por Mayor	03,84	
7 - Comercio por Menor	50,10	
7.1. Alimentos y Bebidas	25,58	
7.2. Textiles y Afines	05,84	
7.3. Otros Comercios	18,68	
8 - Servicios		32,50
8.1. Financieros	01,27	
8.2. No Financieros	31,23	

Fuente: Pidie - Ineve - Fce. - Unrc.

La determinación del tamaño óptimo de la muestra se realizó en base a la desviación típica observada en el dato de ventas de las empresas encuestadas en el pretest. El n muestral se calculó para cada uno de los estratos descriptos anteriormente. De esta forma se determinó un tamaño muestral de 67 empresas para el estrato que contempla a las empresas que facturan más de U\$S 100.000 y de 63 para las que facturan menos de U\$S 100.000. Con esta información se estableció un límite para el error de estimación para el primer caso de U\$S 54.370 y para el segundo de U\$S 2503. Con una probabilidad $1 - \alpha$ igual a 0.90.

A partir de este diseño de muestra estratificada se procede mensualmente a estimar los parámetros poblacionales de las variables analizadas. Para el caso particular del mes de mayo de 1994 se estimó una venta media de U\$S 16299 con un límite para el error de estimación de U\$S 2550.

Para el análisis de la evolución del nivel de actividad económica se tomaron estos datos y ese mes como base." ...

Investigación de Prueba

Mediante un estudio piloto sobre cinco empresas de la Muestra, se verificó que formularios y procedimiento de campo funcionaban correctamente. Se realizó una prueba de revisión y tabulación de la información recogida, que también funcionó debidamente.

• **Recolección de Datos**

Tratamiento diferente merecieron los datos secundarios de los primarios.

Frente a datos secundarios las fuentes utilizadas fueron: la investigación realizada para la SECYT-UNRC en la Facultad de Ciencias Económicas -Análisis de la cultura organizacional y de la utilización de las herramientas de administración en las empresas de Río Cuarto - *Perfil Cultural de las Empresas de Río Cuarto* - (1), la investigación realizada para el trabajo final de la Carrera de Especialización en Estrategia de la UNRC - *Cultura y Estrategia - Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto* - (2), el Trabajo de Investigación-Extensión -(INEVE) Índice de Evolución Económica- (3), los Padrones Municipales de Contribución a los -Ingresos Brutos derivados de las Actividades de Comercio e Industria- (4), el material que se obtuvo en la realización del -*Marco Teórico*- (5) elaborado, la bibliografía consultada y utilizada (6).

Estas fuentes y datos fueron muy importantes y de mucha utilización y consulta, durante las etapas del “Análisis de Situación”, “Investigación Preliminar”, y “Planeamiento de la Investigación”; dónde se procesaron y elaboraron esos datos para lograr una visión amplia del tema y una mayor comprensión de la relación e importancia de las distintas actividades en estudio, para guiar el proceso de entrevistas exploratorias, reconfirmar hipótesis a utilizar, reconfirmar objetivos de investigación, formularios a utilizar, muestra a diseñar, etc.

Respecto a los datos primarios sus fuentes fueron: las empresas que correspondían a la muestra seleccionada, profesionales en ciencias económicas -consultores-, profesores universitarios de la carrera de ciencias económicas, y alumnos de los últimos años de la misma carrera.

Los datos primarios obviamente fueron los de mayor relevancia durante la etapa de campo, así es que hubo cuidados especiales desde antes de su recolección hasta después de su procesamiento.

• **Procesamiento y Análisis**

El objetivo de esta etapa fue la codificación, carga de datos, procesamiento informático, y conclusiones estadísticas.

Codificación

Se trabajó con formularios precodificados. Cada respuesta posible, de cada pregunta; se encontraba precodificada. La sola marcación de una de sus opciones, la dejaba en condiciones de carga.

Carga de datos

Esta actividad tuvo como objetivo cargar los datos de los cuestionarios. Los formularios utilizados fueron los cuestionarios resultantes de la tarea de campo.

Para verificar la existencia de la totalidad de las encuestas, previo a la carga, se realizó un recuento de encuestas, y se verificó la total correspondencia de los formularios con las empresas que se habían asignado en la muestra.

La carga se hizo en un soft estadístico específico “SPSS Base para Windows Versión 9.0”.

Procesamiento Informático

Para el procesamiento de los datos codificados contenidos en las encuestas, se utilizó el sistema denominado SPSS BASE PARA WINDOWS VERSIÓN 9.0.

Conclusiones Estadísticas

Esta actividad tuvo como objetivo determinar el resumen estadístico, y la conclusión estadística. El procedimiento adoptado fue el siguiente: resumir los datos en cuadros, mostrar relaciones simples mediante el uso de porcentajes.

• Interpretación de Resultados

El objetivo de esta etapa fue, realizar interpretaciones en función de los resultados estadísticos. Se plantearon diferentes alternativas posibles frente a las interpretaciones, pero sólo se decidió dado los alcances del trabajo realizar una interpretación general.

• Presentación de Resultados

El objetivo de esta etapa fue, elaborar un informe, que es el que se presenta en el módulo - Trabajo de Campo -.
En el mismo se reflejan los resultados, obtenidos en la tabulación de los cuestionarios. Se brindan las respuestas, visualizando así los resultados -pregunta por pregunta-.

• Conclusiones

El objetivo de esta etapa fue, elaborar un informe, que es el que se presenta en el módulo - Trabajo de Campo -.
Se brinda una idea de las principales conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación.

• Cuadro de Referencias

Población Meta

- Universo: Se definió como universo “todas” las empresas de la ciudad de Río Cuarto que se encontraran registradas en el Padrón Municipal de Ingresos Brutos
- Unidad de Muestreo: Se definió como unidad de muestreo “cualquier” empresa de la ciudad de Río Cuarto que se encontrara registrada en el Padrón Municipal de Ingresos Brutos
- Marco de la Muestra: Se definió como marco de la muestra el Padrón Municipal de Ingresos Brutos, “listado” que incluye todas las empresas -unidades de muestreo- de la ciudad de Río Cuarto
- Exclusiones: No existieron

Selección de la Muestra

- Muestreo: Probabilístico Estratificado de Selección Sistemática
- Subgrupos: Por tipo de actividad de la empresa
- de Subgrupos: Ordenamiento Padrón Municipal por actividad
- Muestra: Aleatoria simple por subgrupo
- Selección de empresas: Sistemática con espacios variables según el Subgrupo

Tamaño de la Muestra

- Error de Muestreo Permisible -tolerancia de la muestra-: Se consideró cual sería el error permisible que no afectaría seriamente la evaluación específica del trabajo. Se decidió que este fuera del 5%
- Grado Deseado de Confianza de la Muestra -riesgo asumido-: Se planteó el riesgo que se estaba dispuesto a asumir, de que los resultados de la muestra

estuvieran realmente dentro de los límites considerados permisibles. Se decidió que este fuera del 95%

- Varianza Deseada -tamaño de variación en la característica que se está midiendo - desvío estándar-: Se consideró cual sería el error permisible que no afectaría seriamente la evaluación específica del trabajo. Se decidió que esta fuera de 2σ .

TRABAJO DE CAMPO

En este módulo se reflejan los resultados obtenidos en la tabulación de las respuestas de los distintos cuestionarios. Se brinda el resultado de las respuestas “en general”, y los resultados obtenidos frente a cada uno de los objetivos e hipótesis que se habían planteado en el trabajo.

PROYECTO

● HIPÓTESIS DEL PROYECTO

Partiendo de la hipótesis del proyecto, planteamos una serie de interrogantes, que nos de guía para el desarrollo metodológico, procedimental, y operativo del trabajo.

Vimos entonces la hipótesis, y los interrogantes que oportunamente nos habíamos planteado.

1.1. HIPÓTESIS DEL PROYECTO

En las consideraciones al planteo de la hipótesis, decíamos.

...las **empresas** de Río Cuarto, están desajustadas culturalmente (cultura de administración y usos de herramientas de administración), y poseen un bajo concepto de estrategia, con impedimentos para la formulación y cambio...

Planteábamos la siguiente hipótesis.

...una de las principales **causas** de los **fracasos** en la **formulación e implementación** estratégica, es la falta de **cultura** estratégica, de **conocimiento** técnico específico, y de **experiencia** en el manejo de herramientas que le son propias; de los **agentes** vinculados directa e indirectamente con dicha formulación e implementación...

1.2. INTERROGANTES

Partiendo entonces de la hipótesis del proyecto, y como inicio del trabajo, nos hicimos una serie de interrogantes. Entre otros los siguientes.

- Cuando nos referimos a las “**empresas de Río Cuarto**”, ¿ Qué son, cuáles son, dónde están, cómo las seleccionamos, etc. ?
- Cuando hablamos de “**agentes vinculados directa e indirectamente**”, ¿ A qué nos referimos, quiénes son, dónde están, cómo los seleccionamos, etc. ?
- ¿ Qué entendemos, qué es, cómo definimos, cómo medimos, etc.; “**cultura, conocimiento, experiencia**” ?
- ¿ Cuáles son, cómo se construyen, cómo se determinan, cómo se miden, los “**indicadores**” para evaluar la formulación e implementación estratégica ?
- ¿ Cuáles son, cómo se detectan, cómo se miden los “**resultados**” estratégicos ?
- ¿ Cuáles son, cómo se detectan, cómo se miden las “**causas**” de los resultados estratégicos ?

Las respuestas a estos interrogantes eran las que necesitábamos para cumplir con los objetivos del proyecto previamente enunciados; y que también podemos recordar en forma de preguntas.

1.3. OBJETIVOS

- Se desconoce las escuelas, enfoques, modelos de estrategia; la **cultura** estratégica a la que adhieren las empresas.

- Se desconoce cuál es la forma de **percibir** la realidad, y los modos de reaccionar frente a ella; que tienen las empresas.
- Se desconoce cuáles son los **estilos** predominantes de gestión que tienen los directivos de las empresas.
- Se desconoce de que modo las **empresas formulan** la estrategia.
- Se desconoce de que modo las **empresas implementan** la estrategia.
- Se desconocen los **resultados** estratégicos obtenidos.
- Se desconocen los motivos o **causas** de los resultados estratégicos obtenidos.
- Se desconoce el grado de **desempeño** de los agentes, en los factores causales de los resultados estratégicos obtenidos.

Hasta aquí fue el planteo del problema. De esta etapa surgieron varios conceptos claves para el trabajo.

- Empresas de Río Cuarto
- Agentes (directa e indirectamente vinculados en la formulación e implementación de la estrategia)
- Cultura (estratégica)
- Conocimiento (técnico específico en estrategia)
- Experiencia (en el manejo de herramientas estratégicas)
- Percepción / Reacción (de la realidad)
- Estilo directivo
- Formulación estratégica (modos)
- Implementación estratégica (modos)
- Resultados (estratégicos)
- Causas (de errores estratégicos)

● **HIPÓTESIS RESULTANTE**

El cuadro de situación de las empresas de Río Cuarto, que nosotros conocíamos por resultados de investigaciones anteriores, y que habíamos utilizado como antecedente para este proyecto (*Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto*), nos permitió el planteo de una serie de interrogantes útiles, para el avance del trabajo.

2.1. PREGUNTAS

- ¿Cuál es el grado de formulación e implementación de Programas Formales y Sistemáticos de administración estratégica, dirección estratégica, planeamiento estratégico ?
- ¿Cuál es el resultado de estos programas ?
- ¿Cuál es el grado de error/acierto de estos programas ?
- ¿Cuáles son los errores/aciertos que más se cometen ?
- ¿Porqué se cometen esos errores/aciertos ?
- ¿Cuáles son las causas de esos errores/aciertos ?

En base a estos interrogantes y en función del cuadro de situación de las empresas de Río Cuarto (*...las empresas de Río Cuarto, están desajustadas culturalmente -cultura de administración y usos de herramientas de administración-, y poseen un bajo concepto de estrategia, con impedimento para la formulación y cambio...*), y del carácter y estructura de diseño de los IFIE

-Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia-, seleccionados y diseñados para este proyecto; planteamos como hipótesis resultante la siguiente.

2.2. HIPÓTESIS RESULTANTE

En las empresas de Río Cuarto, hipotetizamos que:

- Existiría una muy baja cultura estratégica.
- La implementación estratégica sería casi nula. Casi no habría implementaciones Estratégicas (programas formales y sistemáticos de administración estratégica)
- Existiría un muy alto porcentaje de error estratégico. El grado de error estratégico que se cometería sería muy alto.
- El mayor grado de error estratégico se daría en la implementación
- La causa de mayor importancia en el error estratégico sería la falta de conocimiento y experiencia.
- El conocimiento y experiencia de los agentes vinculados a la formulación e implementación de la estrategia sería muy bajo.
- Los IFIE -Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia- serían negativos.
- Los IFIE -Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia-serían mejores en las empresas tipo ACE (Alto Concepto de Estrategia), y peores en las empresas tipo BCE (Bajo Concepto de Estrategia).

● METODOLOGÍA DE TRABAJO

En función de las principales características del proyecto, de la situación de las empresas de Río Cuarto, y del carácter y estructura de diseño de los IFIE -Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia-; se desarrollaron algunos aspectos que sirvieron de guía para la metodología del trabajo.

Se realizó la siguiente categorización o clasificación para facilitar operativamente la tarea.

- Grupos de Análisis o Grupos de Estudio
- Estados de Situación
- Indicadores
- Instrumentos

3.1. GRUPOS DE ANÁLISIS O GRUPOS DE ESTUDIO

Se consideraron como grupos de análisis o grupos de estudio, a dos grupos; uno las Empresas, y otro los Agentes. Estos grupos fueron las poblaciones sobre las que se realizó nuestro estudio. Al respecto definimos y precisamos universos, tipos de muestras, muestras, selección, etc.

3.2. ESTADOS DE SITUACIÓN

Se consideraron también dos estados de situación, que podemos identificar como dos estados muy precisos, uno el CE (concepto de estrategia) que identifica el grado de

concepto de estrategia, y otro el IE (implementación estratégica) que hace lo propio con el grado de implementación estratégica.

Estos dos estados obviamente están referidos a estados de las empresas, y precisan aspectos cuantitativos y cualitativos de ellas, como por ejemplo: cantidad de empresas ACE (alto concepto de estrategia), cantidad de empresas CIE (con implementación estratégica); como así también las condiciones que describen y caracterizan a las empresas ACE/BCE (alto y bajo concepto estrategia) y a las empresas CIE/SIE (con y sin implementación estratégica).

3.3. INDICADORES

Son los que definimos como IFIE -Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia-. Son aquellos indicadores que nos permitieron medir, evaluar, y responder interrogantes, preguntas, objetivos, e hipótesis.

Los IFIE están vinculados a la medición de: cultura, conocimiento, experiencia, percepción/reacción, estilo directivo, formulación estratégica, implementación estratégica, resultados estratégicos, causas de resultados. Fueron de utilidad para la formulación de: diagnósticos, estadísticas, índices, frecuencias, relaciones, valores de referencia, perfiles, brechas, conclusiones, y propuesta.

3.4. INSTRUMENTOS

Por último se consideraron los instrumentos; baterías agrupadas de formularios de cuestionarios, que nos sirvieron para el relevamiento de la información, y para la elaboración de indicadores, perfiles, y referencias.

GRUPOS DE ANÁLISIS O GRUPOS DE ESTUDIO	
	EMPRESAS AGENTES
	<ul style="list-style-type: none"> • Población • Universo • Tipo Muestra <ul style="list-style-type: none"> • Muestra • Selección

ESTADOS DE SITUACIÓN	
	CONCEPTO DE ESTRATEGIA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA
	Determinación Cuantitativa <ul style="list-style-type: none"> • Resultados • Cantidades • Frecuencias <ul style="list-style-type: none"> • Tablas • Matrices Determinación Cualitativa <ul style="list-style-type: none"> • Descripción ACE/BCE • Descripción CIE/SIE

	IFIE
	-Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia-
	Cultura Conocimiento Experiencia Percepción/Reacción Estilo Formulación Implementación Error Causa
	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores • Cuestionarios • Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Perfiles • Referencias <ul style="list-style-type: none"> • Brechas • Propuesta

	INSTRUMENTOS
	INDICADORES PERFILES REFERENCIAS
	<p style="text-align: center;">Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • CCE: Cultura Conocimiento y Experiencia • IFIE: Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia <ul style="list-style-type: none"> • ECR: Errores y Causas de Resultados • GCE: Grado de Conocimiento Estratégico • MIE: Matriz de Implementación Estratégica <p style="text-align: center;">Perfiles</p> <ul style="list-style-type: none"> • PCE: Perfil de Cultura Estratégica • PIE: Perfil de Indicadores Estratégicos • PRCE: Perfil de Resultados y Causas Estratégicas <ul style="list-style-type: none"> • PAE: Perfil de Agentes Estratégicos PIME: Perfil de Implementación Estratégica <p style="text-align: center;">Referencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • VRI: Valor de Referencia de Indicadores • VRR: Valor de Referencia de Resultados • VRIM: Valor de Referencia de Implementación

● **DESARROLLO DEL TRABAJO**

En el desarrollo de los puntos anteriores hipótesis del proyecto, hipótesis resultantes, y metodología del trabajo; se estableció una secuencia para la elaboración del trabajo, que es la que se esquematiza a continuación, y es la que se siguió en el avance del trabajo.

Así las variables relevantes (Empresas y Agentes), el Modelo Teórico Adoptado (Matriz MIE), el Perfil Deseado (Valores de Referencia), y los Indicadores de Categorización

(IFIE- Indicadores Formulación Implementación Estrategia), se desarrollaron de acuerdo al siguiente esquema, y se describen en el trabajo de campo.

- Empresas
- Agentes
- Cultura
- Percepción/Reacción
- Estilo Directivo
- Formulación Estratégica
- Implementación Estratégica
- Resultados Estratégicos
- Causas de Resultados Estratégicos
- Conocimiento y Experiencia

● RESULTADOS

A modo de resumen se reflejan los “resultados brutos en general” obtenidos en la tabulación de las respuestas de los distintos cuestionarios. Se brinda el resultado de las respuestas “brutas en general”, sin ningún tipo de manipulación.

Previamente recordemos los interrogantes que nos habíamos planteado a partir del estado de situación de las empresas de Río Cuarto, y de la hipótesis resultante.

5.1. Situación de las Empresas de Río Cuarto

- ¿Cuál es el grado de implementación estratégica ?
- ¿Cuál es el resultado de la implementación estratégica?
- ¿Cuál es el grado de error/acierto estratégico?
- ¿Cuáles son esos errores/aciertos estratégicos ?
- ¿Porqué se cometen esos errores/aciertos estratégicos ?
- ¿Cuáles son las causas de esos errores/aciertos estratégicos ?

5.2. Hipótesis Resultante

- La cultura estratégica sería muy baja
- La implementación estratégica sería casi nula
- El error estratégico sería muy alto
- El mayor error estratégico se cometería en la implementación
- La causa más importante del error estratégico sería la falta de conocimiento y experiencia
- El conocimiento y experiencia de los agentes sería muy bajo
- Los IFIE -Indicadores Formulación Implementación Estrategia- serían negativos
- Los IFIE serían mejores en empresas ACE y peores en empresas BCE

Ahora sí, reproducimos los resultados, de acuerdo a la siguiente secuencia.

- Estado de situación de las empresas de Río Cuarto
- Matriz MIE
- IFIE - Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia
- Resultados del Trabajo de Campo

ESTADO DE SITUACIÓN DE LAS EMPRESAS DE RÍO CUARTO

Repasemos un poco las condiciones de las empresas de Río Cuarto, según el estado de situación que obtuvimos en nuestro trabajo anterior (*Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto*), y que sintetizamos en aquellos aspectos que son de utilidad y que sirven como punto de partida del presente trabajo. A tal fin recordamos: el modelo teórico utilizado, el perfil de las empresas al que se arribó, y un Cuadro de Referencia del Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto; que elaboramos como documento básico inicial, para este proyecto.

Primero presentamos el Cuadro de Referencia, a modo de síntesis operativa, luego y para tener una visión más detallada hacemos algunas menciones del modelo teórico y perfil obtenido.

Cuadro de Referencia

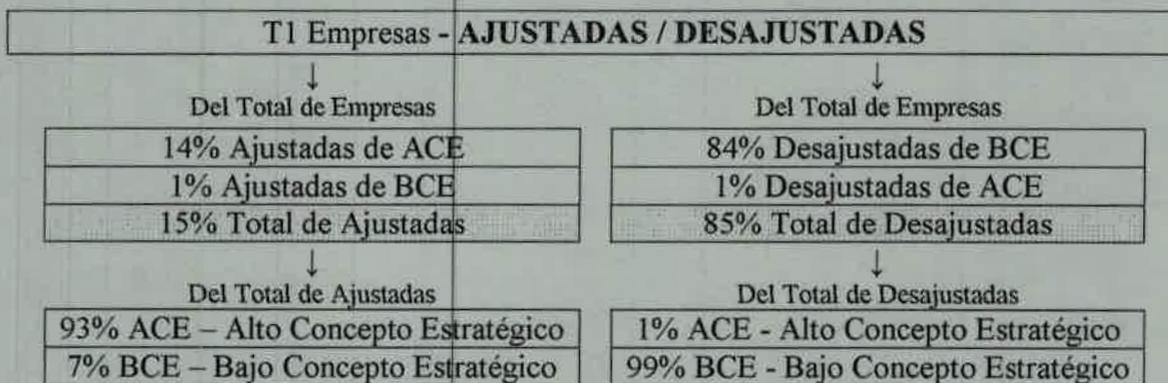
-Documento Básico 1- (elaborado para este proyecto en base a los resultados de la investigación anterior)

Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto

Una clara noción de la situación inicial de la cual partimos la tenemos sintetizada en las siguientes tablas y matrices. Veamos que ocurre con las empresas según su ajuste cultural a la administración y al uso de herramientas de administración. En otros términos si tienen o no una cultura orientada a la administración, y si usan o no, concretamente en la realidad de gestión diaria, herramientas de administración. Veamos también que ocurre con las empresas según su ajuste cultural al concepto de estrategia, si tienen o no una cultura orientada a la estrategia.

La investigación que nos sirvió de base dio los siguientes resultados en cuanto a empresas ajustadas (alta cultura en administración y alto y bajo uso de herramientas), y a empresas desajustadas (baja cultura en administración y bajo y alto uso de herramientas), y a empresa ACE (de alto concepto de estrategia), y empresas BCE (de bajo concepto de estrategia).

Veamos que ocurre con las empresas según su ajuste cultural a la administración y al uso de herramientas de administración, en la siguiente tabla.



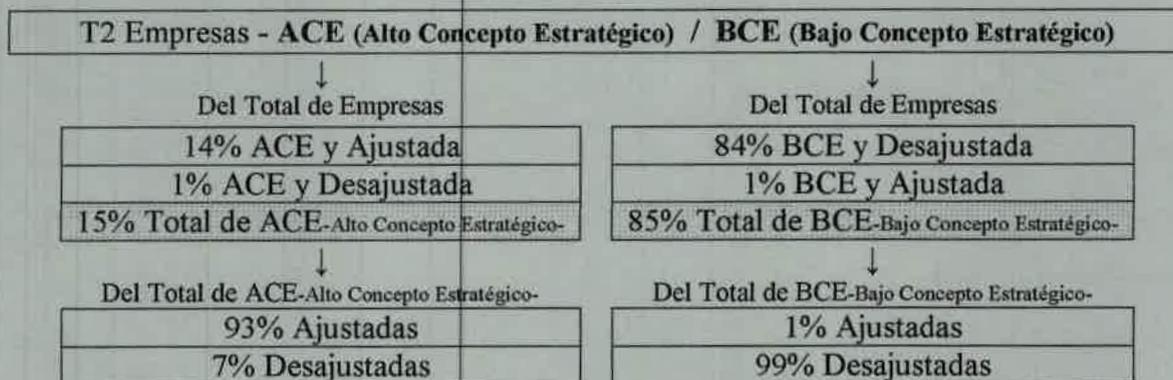
- El 85% de las empresas se encuentra en condiciones de Empresas Culturalmente **Desajustadas**.
- El 99% de las empresas Culturalmente **Desajustadas** son empresas de **Bajo Concepto Estratégico**.

- El **93%** de las empresas Culturalmente **Ajustadas** son empresas de **Alto Concepto Estratégico**.

A los efectos de nuestro proyecto es muy importante destacar dos situaciones.

- El **15%** de las empresas son **Culturalmente Ajustadas**, y de ellas un **93%** son empresas de **Alto Concepto Estratégico**.
- El **85%** de las empresas son **Culturalmente Desajustadas**, y de ellas un **99%** son empresas de **Bajo Concepto Estratégico**.

Veamos ahora, en la tabla que sigue, lo que sucede con las empresas según su ajuste cultural al concepto de estrategia.



- El **85%** de las empresas se encuentra en condiciones de Empresas de **Bajo Concepto Estratégico**.
- El **99%** de las empresas de **Bajo Concepto** Estratégico son empresas **Desajustadas**.
- El **93%** de las empresas de **Alto Concepto** Estratégico son empresas **Ajustadas**.

A los efectos de nuestro proyecto es muy importante destacar dos situaciones

- El **15%** de las empresas son **Alto Concepto Estratégico**, y de ellas un **93%** son empresas **Ajustadas**.
- El **85%** de las empresas son **Bajo Concepto Estratégico**, y de ellas un **99%** son empresas **Desajustadas**.

Así la matriz del perfil de cultura-estrategia de la cuál partimos, y que refleja la situación de las empresas de Río Cuarto, en este sentido; es la siguiente.

Matriz del Perfil Cultura-Estrategia						
15% ACE-Alto Concepto Estratégico	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">C 1% ACE-Desajustada</td> <td style="text-align: center;">D 14% ACE-Ajustada</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">BCE-Desajustada</td> <td style="text-align: center;">BCE-Desajustada</td> </tr> </table>	C 1% ACE-Desajustada	D 14% ACE-Ajustada	BCE-Desajustada	BCE-Desajustada	
C 1% ACE-Desajustada	D 14% ACE-Ajustada					
BCE-Desajustada	BCE-Desajustada					
85% BCE-Bajo Concepto Estratégico	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">84% A</td> <td style="text-align: center;">1% B</td> </tr> </table>	84% A	1% B			
84% A	1% B					
	85% Desajustada	15% Ajustada				
Tipo A	84%	Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia.				
Tipo B	1%	Empresas ajustadas culturalmente y con un bajo concepto de estrategia.				
Tipo C	1%	Empresas desajustadas en materia cultural y con un alto concepto de estrategia.				
Tipo D	14%	Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia.				

Lo que en términos de facilidad/dificultad al momento de implementación y cambio de estrategias queda expresado de la siguiente manera.

Matriz FADI								
		<table border="1"> <tr> <td>C (1%) Problemas Congruencia</td> <td>D (14%) Facilidad Implementación</td> </tr> <tr> <td>Impedimentos Resistencia (84%) A</td> <td>Problemas Congruencia (1%) B</td> </tr> <tr> <td>Desajustada</td> <td>Ajustada</td> </tr> </table>	C (1%) Problemas Congruencia	D (14%) Facilidad Implementación	Impedimentos Resistencia (84%) A	Problemas Congruencia (1%) B	Desajustada	Ajustada
C (1%) Problemas Congruencia	D (14%) Facilidad Implementación							
Impedimentos Resistencia (84%) A	Problemas Congruencia (1%) B							
Desajustada	Ajustada							
ACE-Alto Concepto Estratégico								
BCE-Bajo Concepto Estratégico								

Tipo A	84%	Empresas con impedimentos y resistencia a la implementación y cambio de estrategias
Tipo B	1%	Con problemas de congruencia para la implementación y cambio de estrategias
Tipo C	1%	Con problemas de congruencia para la implementación y cambio de estrategias
Tipo D	14%	Empresas con facilidad para la implementación y cambio de estrategias

A los efectos de nuestro proyecto es muy importante destacar dos situaciones, que las podemos enunciar como corolario uno.

Corolario 1

- En principio el **14%** de las empresas ofrecen una potencial facilidad para la implementación y cambio de estrategias.
- El **86%** de las empresas, potencialmente nos presentarían, impedimentos y resistencia para la implementación y cambio de estrategias.

Esta es entonces la situación de la cual partimos. Ya volveremos sobre ella más adelante. A continuación ofrecemos la síntesis de aquellos aspectos de utilidad del trabajo anterior (*Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto*).

Síntesis Investigación Anterior

-Modelo Teórico y Perfil Obtenido- (algunas menciones extractadas de la investigación anterior)

Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto

Modelo Teórico

De la combinación de los dos grupos de variables mencionadas, variables que se relacionan con la cultura empresarial y sus integrantes, y variables que se relacionan con el concepto de estrategia; surgieron cuatro modelos de empresas totalmente diferenciadas: Empresas Tipo A, Empresas Tipo B, Empresas Tipo C, Empresas Tipo D. De la combinación de los cuatro modelos de empresas totalmente diferenciadas, surgió la siguiente matriz.

Matriz del Perfil Cultura-Estrategia						
CONCEPTO DE ESTRATEGIA (frente al "Ideal")	Alto	<table border="1"> <tr> <td>TIPO "C"</td> <td>TIPO "D"</td> </tr> <tr> <td>TIPO "A"</td> <td>TIPO "B"</td> </tr> </table>	TIPO "C"	TIPO "D"	TIPO "A"	TIPO "B"
	TIPO "C"	TIPO "D"				
TIPO "A"	TIPO "B"					
Bajo						
		Desajustada Ajustada CULTURA EMPRESARIA				

Tipo A: Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia.

Tipo B: Empresas ajustadas culturalmente y con un bajo concepto de estrategia.

Tipo C: Empresas desajustadas en materia cultural y con un alto concepto de estrategia.

Tipo D: Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia.

Teniendo en cuenta los cuatro tipos de empresas detallados en el modelo adoptado; en el próximo cuadro se indica el ranking de deseabilidad esperada. El ranking está ordenado de la mejor situación posible a la peor situación en la que se puede encontrar una empresa, según su ajuste cultural y concepto de estrategia.

Ranking de Deseabilidad Esperada

Primero - Empresas Tipo D -
Tipo D: Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia.
Segundo - Empresas Tipo B -
Tipo B: Empresas ajustadas culturalmente y con un bajo concepto de estrategia.
Tercero - Empresas Tipo C -
Tipo C: Empresas desajustadas en materia cultural y con un alto concepto de estrategia.
Cuarto - Empresas Tipo A -
Tipo A: Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia.

El ranking de deseabilidad esperado nos brinda la posibilidad de construir la siguiente matriz, que nos indica la dificultad-facilidad para la formulación y cambios de estrategias; en donde observamos situaciones que van desde el impedimento o resistencia al cambio, pasando por problemas de congruencia entre cultura y estrategia, hasta la facilidad de implementación.

Matriz FADI

Facilidad Dificultad para la Formulación y Cambios de Estrategias

	ALTO		
CONCEPTO DE ESTRATEGIA		PROBLEMAS DE CONGRUENCIA	FACILIDAD IMPLEMENTACIÓN
			
	BAJO	IMPEDIMENTOS RESISTENCIA	PROBLEMAS DE CONGRUENCIA

DESAJUSTADA - CULTURA - AJUSTADA

Perfil de las Empresas de Río Cuarto

Teniendo en cuenta el Modelo Teórico adoptado, surgido de la combinación de dos tipos de variables (*variables relativas a la cultura empresarial y variables relativas al concepto de estrategia*), de donde surgieron cuatro tipos de empresas totalmente diferenciadas (*Tipo A / Tipo B / Tipo C / Tipo D*); y en función de los resultados obtenidos en el trabajo de campo; se obtuvo la siguiente matriz de Cultura-Estrategia (*luego de ubicar cada empresa relevada en alguno de los cuatro cuadrantes o tipo de empresas*) brindándonos el siguiente perfil de las empresas de Río Cuarto.

La ubicación de las empresas, en los distintos tipos del modelo, se hizo según las respuestas brindadas por cada una de ellas a los temas de las dos variables (cultura y estrategia).

En virtud de las respuestas a los cuestionarios existentes y a partir de una escala Acuerdo - Desacuerdo, se procesó la información resultante (*en forma binaria SI-NO*) y se elaboraron distintas tablas (*Tabla de Ajuste Cultural, Tabla de Concepto de Estrategia, Tabla de Proceso Formación de la Estrategia*), que permitieron la obtención de la matriz Cultura-Estrategia.

Tabla de Ajuste Cultural

Cultura	Empresaria
Desajustada	Ajustada
86	15
85,15%	14,85%

Tabla de Concepto de Estrategia

Concepto	Estrategia
Alto	Bajo
15	86
14,85%	85,15%

Tabla de Frecuencia que obtuvo cada Tipo de Empresa

Empresa	Cantidad	%
Tipo D	14	13,85%
Tipo C	1	1%
Tipo B	1	1%
Tipo A	85	84,15%
Total	101	100,00

Matriz Cultura-Estrategia

		Tipo C	Tipo D
Concepto de Estrategia	Alto 14,85%	1 1%	14 13,85%
	85,15%	85 84,15%	1 1%

Bajo		
	Tipo A	Tipo B
	Desajustada	Ajustada
	85,15%	14,85%
	Cultura	Empresaria

Esto significa.

- Un 13,85% de empresas (14 empresas) de Cultura Ajustada y Alto Concepto de Estrategia. (Tipo D).
- Un 1,00% de empresas (1 empresa) de Cultura ajustada y Bajo Concepto de Estrategia. (Tipo B).
- Un 1,00% de empresas (1 empresa) de Cultura Desajustada y Alto Concepto de Estrategia. (Tipo C).
- Un 85,15% de empresas (85 empresas) de Cultura Desajustada y Bajo Concepto de Estrategia. (Tipo A)

Así el Perfil de Empresas de Río Cuarto nos brinda una situación de empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia, es decir empresas con impedimentos o resistencia a la implantación y cambio de estrategias, según la Matriz FADI Facilidad-Dificultad.

Matriz FADI Facilidad-Dificultad

	ALTO	1 1,00%	14 13,85%
		PROBLEMAS DE CONGRUENCIA	FACILIDAD IMPLEMENTACIÓN
CONCEPTO DE ESTRATEGIA		85 84,15%	1 1,00%
	BAJO	IMPEDIMENTOS RESISTENCIA	PROBLEMAS DE CONGRUENCIA
		DESAJUSTADA - CULTURA - AJUSTADA	

Empresas con Facilidad de Implantación	14	13,86%
Empresas con Problemas de Congruencia	2	1,98%
Empresas Con IMPEDIMENTOS O RESISTENCIA	85	84,15%

Como vemos el 86% de las empresas se encuentra con problemas para el proceso de formulación y cambios de estrategias. Estamos muy lejos, o en la situación inversa a la planteada en el ranking de deseabilidad esperada, el que está ordenado de la mejor situación posible a la peor situación en la que se puede encontrar una empresa, según su ajuste cultural y su concepto de estrategia.

Ranking de Deseabilidad Esperada

D	Tipo D: Cultura ajustada y alto concepto de estrategia	14	13,85%	Mejor Situación Posible
B	Tipo B: Cultura ajustada y bajo concepto de estrategia	1	1%	
C	Tipo C: Cultura desajustada y alto concepto de estrategia	1	1%	
A	Tipo A: Cultura desajustada y bajo concepto de estrategia	85	84,15%	Peor Situación Posible

En términos de este ranking tendríamos un 13,85% por cien de las empresas de Río Cuarto ubicadas en el top de la mejor situación posible en la que se puede encontrar una empresa, según su ajuste cultural y concepto de estrategia.

Se observa una polarización manifiesta en los tipos extremos de empresas, en donde se refleja la peor situación y la mejor situación, en la que se puede encontrar una empresa.

Así encontramos (84,158%) de Empresas Tipo A ("La Peor Situación Posible") y (13,85%) de Empresas Tipo D ("La Mejor Situación Posible"), lo que implica un exiguo porcentaje en los tipos intermedios de empresas (B: 1%), (C: 1%).

A continuación se detallan los principales aspectos que caracterizan el perfil de la mayoría (84,158%) de las empresas. Lo que caracteriza este perfil es una cultura desajustada y un bajo concepto de estrategia. Son empresas que pertenecen y responden al modelo de Empresas Tipo A y que pertenecen a la categoría de ("La Peor Situación Posible").

Empresas Tipo A - Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia

<p>Cultura desajustada (con bajo uso de herramientas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa delegación. • Negocio gira alrededor del empresario. • Liderazgo autoritario - paternalista. • Pérdida de motivaciones del personal. • Poca capacitación de sus integrantes. • Escasa o nula evaluación. • El progreso de cada integrante está en relación con la afinidad que pueda tener con el conductor. • No se usan herramientas administrativas más que las indispensables. • La contabilidad es el único auxiliar de que dispone para tomar decisiones. <p>Cultura desajustada (con alto uso de herramientas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Compran" o "importan" herramientas y técnicas administrativas, pero no existe convencimiento de que así puede mejorarse la gestión, ni de iniciar una transformación profunda en toda la empresa. 	<p>Bajo Concepto de Estrategia - BCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • NO establece propósito organizativo. • NO fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo). • NO selecciona negocios en los que participa. • NO determina negocios que desea abandonar. • NO segmenta claramente negocios en los que participa. • NO analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible). • NO establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales. • NO establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador. • NO define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés. • NO expresa claramente su propósito estratégico. • NO desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa.
---	---

<ul style="list-style-type: none"> No existe voluntad para construir, modificar y ajustar "desde adentro" la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> NO determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).
---	--

En contraposición detallamos los principales aspectos que caracterizan el perfil de las empresas ubicadas en el top de la mejor situación posible. Lo que caracteriza este perfil es una cultura ajustada y un alto concepto de estrategia. Son empresas que pertenecen y responden al modelo de Empresas Tipo D y que pertenecen a la categoría de ("La Mejor Situación Posible")

Empresas Tipo D - Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia

<p>Cultura ajustada (con alto uso de herramientas)</p> <ul style="list-style-type: none"> Estilo de conducción participativo Objetivos claros y precisos Definición de la misión del negocio Necesidad de análisis permanente del contexto/mercado/competencia Decisiones por consenso y sobre la base del análisis previo. Compromiso permanente con la excelencia, calidad, servicio, innovación, mejora continua. Se usan todas las herramientas administrativas. La contabilidad es un sistema de información más. <p>Cultura ajustada (con bajo uso de herramientas)</p> <ul style="list-style-type: none"> Han evolucionado culturalmente pero persisten en un manejo tradicional del negocio. En general existe capacitación, el empresario conoce las herramientas, aunque se resiste a utilizarlas por cuanto "conforme se entienda" la relación costo-beneficio no lo favorece. En épocas de crisis -principalmente financieras- reflexiona acerca de su instrumentación. 	<p>Alto Concepto de Estrategia (adecuado) - ACE</p> <ul style="list-style-type: none"> Determina propósito organizativo. Fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo). Selecciona negocios en los que participa. Determina negocios que desea abandonar. Segmenta claramente negocios en los que participa. Analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible). Establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales. Establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador. Define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés. Expresa claramente su propósito estratégico. Desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa. Determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).
---	--

Como vemos la mayoría (86,15%) de las empresas se encuentran totalmente alejadas de este perfil, sólo un 13,85% lo cumple. Esta composición del perfil de empresas, nos permite algunas conclusiones sintetizadas gráficamente en el siguiente cuadro.

Ajuste Cultura - Concepto Estrategia

Cultura	Concepto Estrategia	
Desajustada	Alto	Bajo
86	1 1%	85 99%
Ajustada	Alto	Bajo
15	14 93%	1 7%
101	15	86

Concepto Estrategia - Ajuste Cultural

Concepto Estrategia	Cultura	
Alto	Ajustada	Desajustada
15	14 93%	1 7%
Bajo	Ajustada	Desajustada
86	1 1%	85 99%
101	15	86

Observamos que de 86 empresas desajustadas culturalmente, el 99% (85 empresas) poseen un bajo concepto de estrategia, mientras que de 14 empresas ajustadas culturalmente, el 93% (14 empresas) poseen un alto concepto de estrategia. Así también de 15 empresas con un alto concepto de estrategia, el 93% (14 empresas) se encuentran ajustadas culturalmente, mientras que de 86 empresas con un bajo concepto de estrategia, el 99% (85 empresas) se encuentran desajustadas culturalmente.

Los resultados del trabajo confirman las hipótesis planteadas oportunamente. Los mismos dieron una correlación prácticamente absoluta entre el ajuste cultural de la empresa y un alto concepto estratégico. Las empresas con mayor Ajuste Cultural poseen un Perfil de Concepto de Estrategia de mayor grado de ajuste al Concepto "Ideal" de Estrategia. Existe una correlación entre el perfil cultural y el perfil de estrategia, así a: empresas ajustadas culturalmente, corresponde un alto concepto de estrategia; y a empresas desajustadas culturalmente, corresponde un bajo concepto de estrategia.

A las empresas Ajustadas Culturalmente (15 empresas), les corresponde un Alto Concepto de Estrategia (en un 93% de los casos -14 empresas-); y a las empresas Desajustadas Culturalmente (86 empresas), un Bajo Concepto de Estrategia (en un 99% de los casos -85 empresas-). Expresado de otra forma las empresas con Alto Concepto de Estrategia (15 empresas), son Culturalmente Ajustadas (en un 93% de los casos -14 empresas-); y las empresas de Bajo Concepto de Estrategia (86 empresas), son Culturalmente Desajustadas (en un 99% de los casos -85 empresas-).

Los corolarios de estas hipótesis los podemos observar en la Facilidad o Dificultad para la implantación y cambios de estrategias. Las empresas de Alto Concepto Estratégico, en un 93% (14 empresas), corresponden al cuadrante de Facilidad de Implantación de la Matriz de Facilidad-Dificultad, lo que significa sincronía y facilidad para la implantación y cambio de estrategias. Por su parte las empresas de Bajo Concepto Estratégico, en un 98% (85 empresas), presentan Impedimentos o Resistencia para la implantación y cambios de estrategias.

MATRIZ - MIE – MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

En las siguientes tablas y matrices presentamos los resultados de campo vinculados a la implementación de la estrategia. En este sentido nuestra necesidad era determinar que cantidad de empresas eran las que efectivamente llevaban adelante programas de administración estratégica (o de dirección estratégica, o planeamiento estratégico, etc.); en otros términos quiénes aplicaban procesos formales y sistemáticos de estrategia en sus empresas. La primer pregunta del primer cuestionario, precisamente fue la pregunta filtro que nos permitió luego del procesamiento obtener los resultados que detallamos a continuación.

Veamos, en la siguiente tabla, que ocurre con las empresas según sea su situación de implementación o no de programas estratégicos formales y sistemáticos.

T3 Empresas - CIE (Con Implementación Estratégica) / SIE (Sin Implementación Estratégica)	
↓ Del Total de Empresas	↓ Del Total de Empresas
3% CIE y ACE-Alto Concepto Estratégico-	85% SIE y BCE-Bajo Concepto Estratégico-
0% CIE y BCE-Bajo Concepto Estratégico-	12% SIE y ACE-Alto Concepto Estratégico-
3% Total de CIE-Con Implementación Estratégica -	97% Total de SIE-Sin Implementación Estratégica
↓	↓
Del Total de CIE-Con Implementación Estratégica-	Del Total de SIE-Sin Implementación Estratégica-
100% ACE-Alto Concepto Estratégico-	88% BCE-Bajo Concepto Estratégico-S
0% BCE-Alto Concepto Estratégico-	12% BCE-Bajo Concepto Estratégico-

A los efectos de nuestro proyecto es muy importante destacar lo siguiente.

- Sólo el **3%** de las empresas se encuentra en condiciones de Empresas **Con Implementación** Estratégica.
- El **97%** de las empresas se encuentra en condiciones de Empresas **Sin Implementación** Estratégica.

Veamos ahora, en la tabla que sigue, lo que sucede con las empresas según su ajuste cultural al concepto de estrategia.

T4 Empresas - ACE (Alto Concepto Estratégico) / BCE (Bajo Concepto Estratégico)	
↓ Del Total de Empresas	↓ Del Total de Empresas
3% ACE y CIE-Con Implementación Estratégica	0% BCE y CIE-Con Implementación Estratégica
12% ACE y SIE-Sin Implementación Estratégica	85% BCE y SIE-Sin Implementación Estratégica
15% Total de ACE-Alto Concepto Estratégico-	85% Total de BCE-Bajo Concepto Estratégico-
↓	↓
Del Total de ACE-Alto Concepto Estratégico-	Del Total de BCE-Bajo Concepto Estratégico-
20% CIE-Con Implementación Estratégica	0% CIE-Con Implementación Estratégica
80% SIE-Sin Implementación Estratégica	100% SIE-Sin Implementación Estratégica

A los efectos de nuestro proyecto es muy importante destacar dos situaciones.

- El **100%** de las empresas de **Bajo Concepto** Estratégico son empresas **Sin Implementación** Estratégica.
- El **20%** de las empresas de **Alto Concepto** Estratégico son empresas **Con Implementación** Estratégica.

De la combinación de las tablas anteriores surge la matriz MIE, matriz que refleja la situación de implementación estratégica de las empresas de Río Cuarto, y que en este caso es la siguiente.

Matriz MIE - Matriz de Implementación Estratégica			
15% ACE-Alto Concepto Estratégico	III 12% ACE-Sin Implementación		IV 3% ACE-Con Implementación
	BCE-Sin Implementación		BCE-Con Implementación
85% BCE-Bajo Concepto Estratégico	I 85%		II 0%
	97% Sin Implementación		3% Con Implementación

I	85%	Empresas sin implementación y con un bajo concepto de estrategia.	Impedimentos y resistencia
II	0%	Empresas con implementación y con un bajo concepto de estrategia.	Problemas de congruencia
III	12%	Empresas sin implementación y con un alto concepto de estrategia	Problemas de congruencia
IV	3%	Empresas con implementación y con un alto concepto de estrategia	Con implementación

Lo más destacable para nuestro proyecto es lo siguiente.

- El **3%** de las empresas son Empresas **Con Implementación** Estratégica, y de Alto Concepto Estratégico.
- El **100%** de las empresas **Con Implementación** Estratégica son empresas de **Alto Concepto Estratégico**.
- El **97%** de las empresas son Empresas **Sin Implementación** Estratégica.
- El **88%** de las empresas **Sin Implementación** Estratégica son empresas de **Bajo Concepto Estratégico**.

Un cuadro resumen que vincule todas las clasificaciones que son objetos de nuestro análisis es el que sigue.

Total de las Empresas En General

- 3% del total de empresas tiene implementación estratégica, es CIE
- 97% del total de empresas NO tiene implementación estratégica, es SIE

Empresas Con Implementación Estratégica – CIE

- 3% del total de empresas tiene implementación estratégica
- 0% de las empresas de Bajo Concepto Estratégico tiene implementación estratégica
- 20% de las empresas de Alto Concepto Estratégico tiene implementación estratégica

Empresas Sin Implementación Estratégica – SIE

- 97% del total de empresas NO tiene implementación estratégica, es SIE
- 100% de las empresas de Bajo Concepto Estratégico NO tiene implementación estratégica
- 80% de las empresas de Alto Concepto Estratégico NO tiene implementación estratégica

Empresas de Alto Concepto Estratégico – ACE

- 15% del total de empresas es de Alto Concepto Estratégico, es ACE
- 80% de las empresas de SIN implementación estratégica es de Alto Concepto Estratégico

- 20% de las empresas CON implementación estratégica es de Alto Concepto Estratégico

Empresas de Bajo Concepto Estratégico - BCE

- 85% del total de empresas es de Bajo Concepto Estratégico, es BCE
- 100% de las empresas de SIN implementación estratégica es de Bajo Concepto Estratégico
- 0% de las empresas CON implementación estratégica es de Bajo Concepto Estratégico

A los efectos de nuestro proyecto es muy importante destacar dos situaciones, que las podemos enunciar como corolario dos.

Corolario 2

- En principio, sólo el **3%** de las empresas, implementan programas formales y sistemáticos de administración estratégica.
- El **97%** de las empresas, no implementa ningún programa formal y sistemático de administración estratégica.

IFIE - INDICADORES DE FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Hemos encontrado respuesta a nuestro primer interrogante de cuántas eran las empresas que tenían implementados programas formales y sistemáticos de administración estratégica. A partir de dos matrices: una del trabajo de investigación anterior (*Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto*), la Matriz del Perfil Cultura-Estrategia, y otra resultante de este trabajo, la Matriz MIE - Matriz de Implementación Estratégica, hemos podido caracterizar la situación de las empresas de Río Cuarto, que queda reflejada, como documento base, en el siguiente cuadro.

- En principio, sólo el **3%** de las empresas, implementan programas formales y sistemáticos de administración estratégica.
- En principio el **14%** de las empresas ofrecen una potencial facilidad para la implementación y cambio de estrategias.
- El **97%** de las empresas, no implementa ningún programa formal y sistemático de administración estratégica.
- El **86%** de las empresas, potencialmente nos presentarían, impedimentos y resistencia para la implementación y cambio de estrategias.

Partiendo de esta base veamos ahora el análisis de los IFIE-Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia, que recordamos son los siguientes.

- Indicadores**
- CCE: Cultura Conocimiento y Experiencia
 - IFIE: Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia
 - ECR: Errores y Causas de Resultados
 - GCE: Grado de Conocimiento Estratégico
 - MIE: Matriz de Implementación Estratégica
- Perfiles**
- PCE: Perfil de Cultura Estratégica
 - PIE: Perfil de Indicadores Estratégicos
 - PRCE: Perfil de Resultados y Causas Estratégicas
 - PAE: Perfil de Agentes Estratégicos
 - PIME: Perfil de Implementación Estratégica
- Referencias**
- VRI: Valor de Referencia de Indicadores
 - VRR: Valor de Referencia de Resultados
 - VRIM: Valor de Referencia de Implementación

- Cultura
- Percepción / Reacción
- Estilo Directivo
- Formulación Estratégica
- Implementación Estratégica
- Resultados Estratégicos
- Causas de Resultados Estratégicos
- Conocimiento y Experiencia

① CULTURA

Habíamos planteado que uno de los objetivos era que se desconocía las escuelas, enfoques, modelos de estrategia; la cultura estratégica a la que adherían las empresas.

Para cumplir precisamente con este objetivo en el módulo referido al marco teórico, y sobre este tema, desarrollamos una muy breve síntesis de estos enfoques según la visión de algunos de los principales autores de la actualidad, y en base a ese desarrollo fue que elaboramos los cuestionarios que utilizamos en las entrevistas realizadas a tal fin.

Consultadas las empresas, sobre como concebían, como pensaban, como aplicaban, el proceso estratégico; y de acuerdo al enfoque de los distintos autores, que se indican en cada uno de las respectivas tablas (1 a 7), los resultados fueron los siguientes.

1 - Proceso estratégico según el enfoque de Scholes

INDICADORES	%
Proceso de Selección Natural	8 %
Proceso de Planificación	59 %
Proceso Incremental	18 %
Proceso de Cultural	5 %
Proceso Político	1 %
Proceso Visionario	9 %

2 - Proceso estratégico según los prismas de Scholes

INDICADORES	%
Proceso de Diseño	66 %
Proceso Experiencia	23 %
Proceso de Ideas	11 %

3 - Proceso estratégico según el enfoque de Whittington

INDICADORES	%
Proceso Clásico	71 %
Proceso Evolucionista	14 %
Proceso Procesualista	4 %
Proceso Sistémico	11 %

4 - Naturaleza de la estrategia según Mintzberg

INDICADORES	%
Como Plan	64 %
Como Pauta de Acción	1 %
Como Patrón	17 %
Como Posición	7 %
Como Perspectiva	11 %

5 - Roles del estratega según Bougeois y Brodwin

INDICADORES	%
Como Comandante	57 %
Como Arquitecto	21 %
Como Coordinador	13 %
Como Entrenador	6 %
Como Orquestador y juez	3 %

6 - Modelos para crear estrategias según Mintzberg

INDICADORES	%
Modelo Empresarial	16 %

Modelo Planificación	75 %
Modelo Adaptativo	9 %

7 - Escuelas del pensamiento estratégico según Mintzberg, Ahlstrand, Lampel

INDICADORES	%
Escuela del Diseño	6 %
Escuela de la Planificación	49 %
Escuela del Posicionamiento	5 %
Escuela Empresarial	6 %
Escuela Cognoscitiva	6 %
Escuela del Aprendizaje	9 %
Escuela del Poder	1 %
Escuela Cultural	4 %
Escuela Ambiental	5 %
Escuela de la Configuración	9 %

En base a estos resultados se elaboró el siguiente cuadro comparativo. Una especie de consolidado de los distintos enfoques.

Cuadro Comparativo Cuestionarios 1 a 7

1	Selección Natural 8 %	Planificación 59 %	Incremental 18 %	Cultural 5 %	Político 1 %	Visionario 9 %
2		Diseño 66 %	Experiencia	Experiencia 23 %	Experiencia	Ideas 11 %
3	Evolucionista 14 %	Clásico 71 %			Procesualista 4 %	
4	Posición 7 %	Plan 64 %	Patrón 17 %			Perspectiva 11 %
5		Comandante 57 %	Comandante 57 %	Coordinador 13 %	Coordinador 13 %	
		Arquitecto 21 %	Arquitecto 21 %	Entrenador 6 %	Entrenador 6 %	
				Orquestador y juez 3 %	Orquestador y juez 3 %	
6		Planificación 75 %		Adaptativo 9 %		Empresarial 16 %
7	Ambiental 5 %	Planificación 49 %	Aprendizaje 9 %	Cultural 4 %	Poder 1 %	Empresarial 6 %
	Posicionamiento 5 %		Configuración 9 %			Diseño 6 %
						Cognoscitiva 6 %

Del análisis del mismo podemos establecer cuatro rangos bien definidos, con una preferencia muy importante que tienen las empresas sobre aquellos enfoques que describen a la estrategia como un proceso de **planificación** (60 a 65%), y en el otro extremo, la casi no consideración del enfoque político (2%).

I	60 / 65 %	Proceso de Planificación
II	15 / 18 %	Proceso Incremental
III	10 / 12 %	Proceso Visionario / Cultural / Selección Natural
IV	2 %	Proceso Político

1.1. PERFIL DE CULTURA ESTRATÉGICA

El perfil cultural estratégico de las empresas de Río Cuarto, de acuerdo a las escuelas, enfoques, modelos de estrategia de los principales autores de la actualidad; dio como resultado una cultura estratégica fuertemente **orientada a los procesos de planificación**, y con muy baja orientación **incremental, visionaria**, y con casi ninguna orientación **política**; según puede observarse en el siguiente cuadro.

Perfil de Cultura Estratégica

ESCALA al 100%

60 / 65 % Planificación

15 / 18 % Incremental

10 / 12 % Visionario / Cultural / Selección Natural

2 % Político

Repasemos las principales características de los cuatro rangos definidos: I-Proceso de Planificación, II-Proceso Incremental, III-Proceso Visionario / Cultural / Selección Natural, IV-Proceso Político. Los números 1 a 7 indican los modelos de los distintos autores tomados como base según las tablas precedentes (1 a 7).

I - Proceso de Planificación (60 / 65 %)

1 - Planificación

Enfoque de la PLANIFICACIÓN. La selección de la estrategia surge por el análisis y reflexión previa de las mejores opciones. Es el resultado de una planificación altamente sistematizada.

2 - Diseño

Prisma del DISEÑO. Las interrelaciones de una empresa pueden comprenderse, analizarse, planificarse. Es la alta dirección quien, de forma totalmente racional, hace la selección de la estrategia, de acuerdo a los objetivos planificados. Es un proceso de planificación. Pone énfasis en el análisis, el orden y en el planeamiento estratégico.

3 - Clásico

Enfoque CLÁSICO. Surge de la planificación. Tiene como objetivo maximizar beneficios. Mira adentro de la organización. Depende del directivo como planificador racional.

4 - Plan

La estrategia como PLAN. Es un curso de acción previamente planificado que tiene un propósito determinado. Se elabora antes de la acción, y se desarrolla de manera consciente. Es un curso de acción con un propósito consciente.

5 - Comandante + Arquitecto

El estratega como COMANDANTE. Un comandante (piensa). Alguien que usa el poder y la información para hacer análisis racionales exhaustivos antes de emprender una acción. Alguien que establece claramente sus objetivos, los que luego guían los actos estratégicos de la organización. Es una guía de la organización. Es racional. Divide pensadores y ejecutores. El estratega como actor racional le otorga mayor importancia a la información, más análisis que acción, más formulación que implementación.

El estratega como ARQUITECTO. Un arquitecto - Modelo del Cambio (ejecuta). Diseña estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia, llevar a la organización a la consecución de las metas. Él mismo trabaja para llevar a cabo la consecución de los objetivos. Es implementación y práctica. Divide pensadores y ejecutores. Le otorga mayor importancia a la implantación de la estrategia.

6 - Planificación

El modelo DE LA PLANIFICACIÓN. Se basa en el poder planificador. Busca análisis, costos, beneficios. Analista, diseñador y clasificador de estrategias.

7 - Planificación

Escuela DE LA PLANIFICACIÓN. La estrategia surge como un proceso sistemático y metódico de planificación formal, desde lo más general a lo particular.

II - Proceso Incremental (15 / 18 %)

1 - Incremental

Enfoque LÓGICO INCREMENTAL. La selección de la estrategia surge en el día a día de la empresa, mediante sucesivas comparaciones. Es una construcción adaptativa y secuencial.

2 - Experiencia

Prisma de la EXPERIENCIA. La complejidad de la empresa se genera a partir de la experiencia de la gente y de su arraigo a una cultura. La selección de las estrategias es el resultado de la experimentación y del aprendizaje mediante la práctica. Cuenta tanto la experiencia individual como la colectiva, todo depende del grado de compromiso de los individuos. Pone énfasis en la experiencia individual y colectiva y en el "incrementalismo lógico".

4 - Patrón

La estrategia como PATRÓN. Es un patrón de comportamiento. Es una consistencia en el actuar, en el comportamiento (intencional o no). Es la serie de actos que viene desarrollándose congruentemente, haya plan o no.

7 - Aprendizaje + Configuración

Escuela DEL APRENDIZAJE. La estrategia emerge de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas como planes claros o visiones.

Escuela DE LA CONFIGURACIÓN. La estrategia surge en las transformaciones de una etapa a otra de la organización. La organización vive un proceso de evolución en el que en cada etapa le da preponderancia a distintos aspectos. En los momentos de cambio, en los puntos de inflexión entre una etapa y otra, surgen las estrategias.

III - Proceso Visionario / Cultural / Selección Natural (10 / 12 %)

Proceso Visionario

1 - Enfoque VISIONARIO. La selección de la estrategia surge por la influencia de los líderes visionarios y carismáticos. Es el resultado de la intuición y visión de los líderes, más que del análisis, experiencia y acción.

2 - Prisma de las IDEAS. Las innovaciones surgen de las copias imperfectas y de las desviaciones de las ideas planificadas de la empresa. Las ideas emergen en vez de ser planificadas. No puede controlarse todo. Las ideas estratégicas emergen desde dentro de la empresa, de lo que hacen todas las personas de la empresa y no sólo de la dirección. Pone énfasis en la variedad de ideas para fomentar la innovación.

4 - La estrategia como PERSPECTIVA. Es una posición elegida según la manera particular de percibir el mundo. Es una abstracción de la mente, una perspectiva compartida por la organización, y por la mente de los estrategas. Es la perspectiva que se tiene acerca de cómo se hacen particularmente las cosas en la empresa. La estrategia toma forma en la mente del estratega como una manera de mirar el mundo de los negocios. Las miradas pueden ser todas diferentes de acuerdo a la personalidad y formación del estratega, por eso, una estrategia es precisamente un punto de vista particular.

6 - El modelo EMPRESARIAL. Se basa en el poder del director. Busca oportunidades y crecimiento. Buscador activo de nuevas oportunidades.

7 - Escuela DEL DISEÑO. La estrategia surge como un diseño informal de un directivo, referido fundamentalmente a su concepción.

7 - Escuela EMPRESARIAL. La estrategia surge desde una visión del líder.

7 - Escuela COGNOSCITIVA. La estrategia surge como un proceso de consecución conceptual dentro de la mente de una persona, líder, analista o directivo.

Proceso Cultural

1 - Enfoque CULTURAL. La selección de la estrategia surge de acuerdo a la experiencia de los directivos, al mismo tiempo que a la experiencia organizativa y de grupo acumulada en el tiempo. Es el resultado de supuestos básicos compartidos.

5 - El estratega como COORDINADOR. Un coordinador - Modelo del Colaborador (trabajo en equipo). Se preocupa por cómo lograr que el equipo de alta dirección ayude a desarrollar una buena serie de metas y estrategias y se comprometa con ella. Forma equipos. Involucra a todos. Es participativo, motiva, compromete. Le otorga mayor importancia a al compromiso de los directivos en la elección de la estrategia.

5 - El estratega como ENTRENADOR. Un entrenador - Modelo Cultural. Exhorta al personal de la empresa a creer en la misión de la empresa, pero le permite a las personas crear los detalles para cumplir con ella. En otras palabras, trata de crear una cultura, es decir, un conjunto de valores, creencias y formas de pensar que es compartido por los miembros de la organización. Crea compromiso, cultura, valores, creencias. Articula visiones. Une pensadores y ejecutores. Le otorga mayor importancia al compromiso de toda la empresa en la implementación de la estrategia.

5 - El estratega como ORQUESTADOR Y JUEZ. Un director de orquesta y juez - Modelo Creciente. Propicia que los gerentes desarrollen, defiendan e implanten estrategias sólidas. Establece límites o supuestos para las acciones de la organización y, de ahí, pondera el valor de las estrategias sugeridas. Busca estrategias sólidas, de abajo a arriba. Le otorga mayor importancia a la selección de fines y la elección de estrategias y proyectos diseñados por otros.

6 - El modelo ADAPTATIVO. Se basa en el poder dividido entre varios. Busca metas indefinidas. Reacciona a los problemas más que a las oportunidades. Son decisiones desarticuladas. Observador, reconocedor de patrones, ajustador de todos esos patrones.

7 - Escuela CULTURAL. La estrategia está arraigada en la cultura de una organización, se trata de un proceso fundamente colectivo y cooperativo.

Proceso de Selección Natural

1 - Enfoque de la SELECCIÓN NATURAL. Es imposible influir sobre el entorno. El entorno es el que limita severamente las posibilidades estratégicas de una empresa. Sobreviven las empresas que más se adaptan al entorno.

3 - Enfoque EVOLUCIONISTA. Surge de manera emergente y no de la planificación. Tiene como objetivo maximizar beneficios. Mira afuera de la organización. Depende del mercado.

4 - La estrategia como POSICIÓN. Es un medio para ubicar la empresa en el ambiente. Es una posición que se ocupa para evitar la competencia. Es una posición que diferencia a la empresa de sus competidores. De este modo, la estrategia es concebida como una acción de diferenciación, una manera en que la empresa se posiciona en el mercado para ganar la partida de la competencia. Es un medio, una acción de diferenciación, para ubicar a una organización en un ambiente.

7 - Escuela DEL POSICIONAMIENTO. La estrategia surge cuando la empresa se concentra en una posición particular dentro del mercado económico. Se elige de entre unas pocas estrategias genéricas para tomar una posición concreta en el mercado.

7 - Escuela AMBIENTAL. La formación de una estrategia surge de un proceso reactivo, donde la iniciativa debe buscarse no dentro de la organización, sino en su contexto externo. Se procura comprender las presiones que se imponen sobre una organización porque como respuesta a dichas presiones surgen las estrategias.

IV - Proceso Político (2 %)

1 - Político

Enfoque POLÍTICO. La selección de la estrategia surge de un proceso de regateo, negociación e intercambio de intereses políticos de los diferentes grupos que interactúan con la empresa. Es el resultado de la influencia de los grupos de interés, tanto internos como externos.

3 - Procesualista

Enfoque PROCESUALISTA. Surge de manera emergente y no de la planificación. Tiene pluralidad de objetivos, no sólo maximizar beneficios. Mira adentro de la organización. Depende del directivo como político y observador de los múltiples intereses.

7 - Poder

② PERCEPCIÓN/REACCIÓN

Nuestro segundo objetivo planteaba que se desconocía cuál era la forma de percibir la realidad, y los modos de reaccionar frente a ella; que tenían las empresas. En virtud del módulo referido al marco teórico, y a los cuestionarios elaborados a partir del mismo; se realizaron entrevistas a las empresas, para determinar la percepción / reacción de las mismas. Los resultados obtenidos se detallan más abajo.

A continuación algunas consideraciones respecto a la forma de percibir la realidad y los modos de reaccionar frente a ella. Podemos decir que la realidad es compleja, cambiante, y turbulenta. Frente a esta situación, que ocurre con las empresas, cómo perciben la realidad que les toca afrontar, y cómo se comportan y actúan, y reaccionan frente a esa realidad.

Analizando cómo perciben la realidad aparece un eje caos / orden que en términos organizacionales podemos considerar como rígido / flexible.

- Desde el caos total, donde nada es previsible, todo cambia en forma permanente.
- Desde un orden relativo, un nuevo orden que momentáneamente no se comprende en su total magnitud o dimensión, pero que “con seguridad” se “entenderá” en el corto plazo.

Analizando el comportamiento que pueden adoptar para afrontar las transformaciones de la realidad, aparece un eje reactivo / proactivo.

- Reactivo: reacción frente al cambio que se origina desde afuera, tiene un comportamiento adaptativo. Sorprendido por los abruptos cambios de las condiciones preexistentes, las empresas reaccionan tratando de sobrevivir adaptándose por reflejo y ajustándose. Se adaptan al cambio tanto como puedan o sea necesario.
- Proactivo: tratan de anticipar y gestionar el cambio, tratan de predecir el cambio, generan estrategias que lo anticipen. Se esfuerzan por predecir y comprender el cambio para un mejor posicionamiento una vez producido.

Teniendo en cuenta los dos ejes mencionados: rígido / flexible, y reactivo / proactivo, describamos brevemente cada uno de los elementos que conforman los ejes.

Rígido: se define a “rígido” como lo que no se puede doblar o torcer, lo que es riguroso, severo y carece de flexibilidad. Precisamente, un estratega rígido es el que no observa ni se adapta a cambios o a nuevas formas más eficientes de hacer las cosas. Generalmente es un conservador, le teme a los cambios y por eso se solidifica en una posición estratégica y táctica. Se niega a considerar que las cosas puedan cambiar verdaderamente y por eso permanece firme en su estrategia y estructura conocidas.

Flexible: el significado de “flexible” es que tiene disposición para doblarse fácilmente, quien tiene ánimo, genio o índole que con disposición a ceder o acomodarse fácilmente al dictamen o resolución de otro. Así, puede concluirse que un estratega flexible es quien se adapta a las circunstancias, quien opta por un plan que tiene en cuenta los

cambios y posiciones del entorno; estas estrategias están pendientes todo el tiempo de los movimientos del contexto que los rodea para mutar automáticamente producida una variación.

Reactivo: el prefijo “re” significa repetición y el vocablo “acción” significa poner en funcionamiento o en movimiento un mecanismo. Reaccionar es responder a una acción previa, por eso se define reacción como “acción que resiste o se opone a otra acción, obrando en sentido contrario a ella”. Forma en que alguien o algo se comporta ante un determinado estímulo. En sentido psicológico freudiano, una reacción es una actitud o hábito psicológico de sentido opuesto a un deseo reprimido y que se ha constituido como reacción contra éste (por ejemplo, pudor que se opone a tendencias exhibicionistas). En términos económicos, la formación reactiva es una contracatexis de un elemento consciente, de fuerza igual y dirección opuesta a la catexis inconsciente. De acuerdo a las diversas definiciones de la palabra reacción, puede concluirse que un estratega reactivo es quien se mueve sólo ante una acción previa, necesita de un estímulo externo para generar sus planes de acción.

Proactivo: el prefijo “pro” significa “ante” o “delante de”. Esto indica entonces que un estratega proactivo actúa en primera instancia, genera planes de acción y con ellos cambios que afectan a otros, un estratega genera sus propias transformaciones e innovaciones, sin verse obligado a mutar de acuerdo a variaciones externas.

Consultadas las empresas, en función de estos ejes mencionados, sobre cómo percibían la realidad y cómo reaccionaban frente a ella; contestaron lo siguiente.

Indicadores de Percepción / Reacción

INDICADORES	%
Rigidez (Rígida - Orden)	90 %
Flexibilidad (Flexible - Caos)	10 %
Reactividad (Reactiva - Adaptativa)	89 %
Proactividad (Preactiva - Anticipatoria)	11 %

Casi total orientación de las empresas a una percepción rígida de la realidad (90%), y una reacción reactiva frente a ella (89%).

Indicadores de Percepción / Reacción Según Situación

	IND	Concepto Estratégico						
		%	ACE	15	%	BCE	85	%
Rígida	90 %	47	7%	8	98	83%	92	90
Flexible	10 %	53	8%	80	2	2%	20	10
Proactiva	11 %	53	8%	73	4	3%	27	11
Reactiva	89 %	47	7%	8	96	82%	92	89

Es totalmente marcada la diferencia entre empresas ACE y BCE. En cuanto a rigidez, de un 90% de empresas con una percepción rígida de la realidad, corresponde 7% a las ACE y 83% a las BCE. En cuanto a la reactividad, los valores son similares, de un 89% de la totalidad de las empresas, corresponde 7% a empresas ACE y 82% a empresas BCE. En las ACE la distribución es proporcionada entre rígidas (47%) versus flexibles (53%), y entre reactivas (47%) y proactivas (53%). En las BCE la distribución es desproporcionada entre rígidas (98%) versus flexibles (2%), y entre reactivas (96%) y proactivas (4%).

Ordenamiento de Mayor a Menor Según Situación

Concepto Estratégico Bajo

		BCE		ACE	
Rígida	92	83 %	8	7%	90
Reactiva	92	82 %	8	7%	89
Proactiva	27	3 %	73	8%	11
Flexible	20	2 %	80	8%	10

Concepto Estratégico Alto

		ACE		BCE	
Proactiva	73	8 %	27	3%	11
Flexible	80	8 %	20	2%	10
Rígida	8	7 %	92	83%	90
Reactiva	8	7 %	92	82%	89

Vemos las ACE más equilibradas en los valores de los indicadores (entre 7% y 8%), las empresas se distribuyen por mitad, un 50% y un 50%, entre rígidas(7%) flexibles(8%), y entre reactivas(7%) proactivas(8%). Mientras que las BCE observan una extrema distancia (2% a 83%) entre rigidez(83%) y flexibilidad(2%); y entre reactividad(82%) y proactividad(3%). Del total de reactivas, el 92% son BCE, y sólo el 8% ACE, lo mismo con las rígidas 92% son BCE, y sólo 8% ACE.

De la combinación de las tablas anteriores surge la matriz Percepción / Reacción, matriz que refleja la situación en que las empresas de Río Cuarto, perciben la realidad y reaccionan frente ella; y que en este caso es la siguiente.

Matriz de Percepción / Reacción

10 Flexible

89 Reactiva	9 % Seguidoras Moda	1 % De Vanguardia	11 Proactiva
	80 % Rezagadas	10 % Analistas Consumo	
		90 Rígida	

Como ya habíamos destacado, observamos un alto porcentaje de empresas "rezagadas" (80%) que serían rígidas-reativas, y la prácticamente inexistencia de empresas de "vanguardia" (1%), que serían flexibles-proactivas.

Matriz de Percepción / Reacción Según Situación

	Rígida/Reactiva	Rígida/Proactiva	Flexible/Reactiva	Flexible/Proactiva	
ACE		7%	7%	1%	15%
BCE	80%	3%	2%		85%
General	80%	10%	9%	1%	100

- El 100% de las empresas Rígidas Reactivas "Rezagadas", son BCE.
- El 100% de las empresas Flexibles Proactivas "De Vanguardia", son ACE.
- Las empresas Rígidas Proactivas y Flexibles Reactivas son aproximadamente un 70% ACE y 30% BCE.
- Podemos decir que las situaciones menos deseables se concentran en las BCE (rígida/reactiva), y las más deseables en las ACE (flexible/proactiva).

Matriz de Percepción / Reacción Según Situación

	General	ACE	BCE
Rígida / Reactiva = Rezagadas	80%	0	94%
Rígida / Proactiva = Analista Consumo	10%	47%	4%
Flexible / Reactiva= Seguidora Moda	9%	47%	2%
Flexible / Proactiva = De Vanguardia	1%	6%	0
	100	100	100

- El 6% de las ACE es flexible proactiva, el 94% restante se reparte por igual entre rígida/proactiva, y flexible/reactiva.
- El 94% de las BCE es rígida reactiva.

2.1. PERFIL DE PERCEPCIÓN / REACCIÓN

El perfil de percepción / reacción de las empresas de Río Cuarto, dio como resultado una predominancia significativa de empresas con una percepción / reacción **rígida reactiva** (80%), muy poco **rígida proactiva** (10%), **flexible reactiva** (9%), y prácticamente nada **flexible proactiva** (1%). En los cuadros siguientes, se mencionan algunas de las características sobresalientes, de este tipo de empresas.

I - Rígida / Reactiva (80 %)

<p>1. Rígida / Reactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cambian, o son muy difíciles de cambiar. • Conducción estructurada y conductista. • Estructuradas, cristalizadas. • Poco flexibles. • Poca o nula propensión al cambio. • Empresario conductista. • A veces trata sin éxito de dar respuestas a interrogantes o problemas que plantea la realidad. • La identifican frases "siempre lo hicimos así no veo motivos para cambiar", "las cosas ya volverán a la normalidad".

II - Rígida / Proactiva (10 %)

<p>2. Rígida / Reactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son rígidas, buscan información, no cambian, subsisten si lo hacen sus nichos, segmentos. • Carecen de una estrategia integral abarcativa. • Ante la retracción del entorno tratan de crear y detectar nichos o segmentos a partir del análisis de las necesidades de sus clientes. • Tratan de adaptarse al cambio comprendiendo mejor a sus clientes. • Inician una búsqueda incesante de información, tratando de predefinir necesidades para satisfacer o nichos para abastecer.
--

III - Flexible / Reactiva (9 %)

<p>3. Rígida / Reactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se adaptan, reaccionan una vez que sucedió. • Carecen de una estrategia integral abarcativa. • Incorporan técnicas y herramientas "generalmente exitosas", tercerización, fazon, just in time, calidad, mejora de procesos. • Focaliza esfuerzos en el perfeccionamiento de procesos productivos, técnicas de mejora continua, sistemas de calidad total, reingeniería, medidas tendientes a disminuir costos y mantener utilidad.

IV - Flexible / Proactiva (1 %)

<p>4. Rígida / Reactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inteligentes, se anticipan y cambian. • Superan las barreras que existen o que surjan. • Supervivencia basadas en rentabilidad sustentable en el tiempo y generada por clientes fieles y satisfechos, valor y servicio, clara visión de futuro, máxima calidad en todos los procesos, cultura emprendedora y participativa. Dejan atrás formas de conducción verticalistas, rígidas, autoritarias, no participativas, rutinarias, programadas en exceso, orientadas solo a la mejora de procesos, que se focalicen sólo en el entorno competitivo para detectar necesidades de renovación y cambio de sus productos y servicios. Esto implica trabajo en equipo, cultura participativa e integradora, creatividad, innovación aprendizaje, recursos humanos excelentes, liderazgos situacionales exitosos, compartir la visión, integrar y generar una cultura proactiva, comportamiento ético y transparente, flexibles para delegar y otorgar poder a su gente para aprovechar al máximo sus capacidades • Dirección flexible y proactiva • Creativas, inteligentes y con visión clara • Visión clara y compartida • Cultura proactiva y altamente participativa • Capacidad de anticipar y gestionar los cambios
--

Perfil de Percepción / Reacción

ESCALA al 100%

80 % Rígida / Reactiva

10 % Rígida Proactiva

9 % Flexible / Reactiva	
1 % Flexible / Proactiva	

Perfil de Percepción

ESCALA al 100%
90 % Rígidez
10 % Flexibilidad

Altamente concentrado en una percepción rígida de la realidad (90%).

Perfil de Reacción

ESCALA al 100%
89 % Reactividad
11 % Proactividad

Lo mismo ocurre con la forma o modo de reaccionar frente a la realidad, fuertemente concentrado en lo reactivo (89%).

2.2. ANÁLISIS CLÍNICO DE PERCEPCIÓN / REACCIÓN

Veamos ahora el resultado del análisis clínico de percepción / reacción; que como sabemos está compuesto por el Índice de Percepción / Reacción resultante, y por la Calificación de Percepción / Reacción obtenida. Los resultados son los que se indican a continuación. Se anexan las tablas de valores y de cálculos.

Análisis Clínico de Percepción / Reacción

Valores	Análisis de Percepción / Reacción	ACE	BCE
0,40	Índice de Percepción / Reacción de Alto Riesgo	0,69	0,35
80 %	Empresas de Alto Riesgo	0%	94%
19 %	Empresas de Riesgo Moderado	94%	6%
1%	Empresas en Valores de Referencia o Deseables	6%	0

Tabla de Valores

Valores	Calificación de Percepción / Reacción
1	Mal
2	Regular
3	Bien

Valores	Índice de Percepción / Reacción
0 / 0,50	Alto Riesgo
0,51 / 0,80	Riesgo Moderado
0,81 / 1	Valor de Referencia o Deseable

Tabla de Cálculos

Calificación			
Rígida Reactiva	80	M	Alto Riesgo
Rígida Proactiva	10	R	Riesgo Moderado
Flexible Reactiva	9	R	Riesgo Moderado
Flexible Proactiva	1	B	Valor de Referencia

Índice			
Rígida Reactiva	80	1	80
Rígida Proactiva	10	2	20
Flexible Reactiva	9	2	18
Flexible Proactiva	1	3	3
	100x3 = 300		121/300 = 0,40

El resultado del análisis clínico de percepción / reacción nos da un índice de alto riesgo (0,40) frente a un valor deseado de 0,81 a 1. La calificación de empresas nos da un 80% de empresas con una calificación "mal" o de alto riesgo, un 19% con una calificación de "regular" o riesgo moderado, y sólo 1% de empresas con una calificación "bien" o que se encuentra en el valor de referencia o deseable; en lo que a la forma de percibir la realidad y reaccionar frente a ella se refiere.

Podemos observar que los índices son mejores en las empresas ACE (0,69) que en las BCE (0,35), lo mismo que las calificaciones. Empresas de alto riesgo: ACE (0%) y BCE (94%). De riesgo moderado: ACE (94%) y BCE (6%). En valores de referencia o deseable: ACE (6%) y BCE (0%).

● ESTILO DIRECTIVO

Otro de los objetivos planteaba conocer cuáles eran los estilos predominantes de gestión que tienen los directivos de las empresas. Nuevamente tomando como base las referencias desarrolladas en el marco teórico, se elaboraron los cuestionarios a partir de los cuales se realizó el trabajo de campo, y cuyos resultados se reproducen más adelante.

Haremos algunas consideraciones respecto a los estilos de gestión a los cuales nos vamos a referir. Para ello, a continuación, vamos a caracterizar muy brevemente aspectos dominantes de un visionario, un analista, y un ejecutivo.

Visionario: es aquel que tiene una imagen que, de manera intangible, se percibe por representación imaginativa, o bien iluminación intelectual difusa sin existencia de imagen alguna. Tiene un conocimiento claro e inmediato sin raciocinio. Es un estratega visionario aquel que, sin intervención del razonamiento, tiene una imagen de cómo serán las cosas y cómo debe actuar para lograr los objetivos. La visión se apoya en el instinto, al mismo tiempo que en el conocimiento, pero es una particularidad de aquellos que se arrojan más allá de ellos, que conocen tanto el medio que incluso pueden visualizar sus corrientes antes de que estas sobrevengan.

Analista: es el que hace distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos. En la literatura filosófica y aún en buena parte de la científica, suele entenderse muy frecuentemente el análisis como la descomposición de un todo en sus partes. Casi siempre la descomposición en cuestión es entendida en un sentido o lógico o mental. Se habla en este último caso de análisis de un concepto en tanto que investigación de los subconceptos con los cuales el concepto en cuestión ha sido construido, o de análisis de una proposición en tanto que investigación de los elementos que la componen. Un estratega analista es aquel que sobre todo se ocupa de separar las cosas, ver como funcionan, conocer sus principios o elementos, en un sentido o lógico o mental.

Ejecutivo: es el que pone en acción y obra algo hasta completarlo. La palabra ejecución proviene del latín "exscecutio", formada por el prefijo "ex", que significa "sacar", "sequi", que significa "seguir", y el sufijo "tio" que expresa acción y efecto. Entonces todo junto sería algo así como "acción y efecto de sacar algo afuera y seguirlo". Es decir, ejecución no es sólo iniciar algo, sino que seguirlo hasta completarlo. De acuerdo a estos significados el estratega ejecutivo es el que sobre todo se ocupa de la acción, procura terminar lo que comienza, dirigir el trabajo para llegar a su fin.

Consultadas las empresas, sobre como concebían, como entendían, como creían que era el estilo directivo que aplicaban; respondieron o siguiente.

Indicadores de Estilo Directivo

INDICADORES	%
Ejecutivo	78 %
Analista	17 %
Visionario	5 %

Hay una marcada orientación en las empresas, hacia el estilo de gestión ejecutivo (78%).

Indicadores de Estilo Directivo Según Situación

General

Concepto Estratégico

	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Ejecutivo	78 %	67	10%	13	80	68%	87
Analista	15 %	20	3%	20	14	12%	80
Visionario	7 %	13	2%	29	6	5%	71

Los dos tipos de empresas se orientan más al estilo de gestión ejecutivo (70% al 80%), que a los otros estilos.

Ordenamiento de Mayor a Menor Según Situación

Concepto Estratégico Bajo

Concepto Estratégico Alto

		BCE	ACE	
Ejecutivo	87	68 %	13	10%
Analista	80	12 %	20	3%
Visionario	71	5 %	29	2%

		ACE	BCE	
Ejecutivo	13	10 %	87	68%
Analista	20	3 %	80	12%
Visionario	29	2 %	71	5%

En los dos tipos de empresas ACE y BCE, vemos la predominancia significativa del estilo ejecutivo. Del total del estilo ejecutivo, 87% son BCE y 13% ACE. En analistas, y visionarias también entre el 70% y 80% son ACE y entre 20% y 30% BCE.

Indicadores de Estilo Directivo Según Situación

	Ejecutivo	Analista	Visionario	
ACE	10%	3%	2%	15%
BCE	68%	12%	5%	85%
General	78%	15%	7%	100

Indicadores de Estilo Directivo Según Situación

	General	ACE	BCE
Ejecutivo	78%	67%	80%
Analista	15%	20%	14%
Visionario	7%	13%	6%
	100	100	100

Las preferencias por los estilos son similares en los dos tipos de empresas ACE y BCE. Ejecutivo entre 70% / 80%, analista 15% / 20%, y visionario 7% / 14%.

3.1. PERFIL DE ESTILO DIRECTIVO

El perfil de estilo directivo de las empresas de Río Cuarto, nos ofrece como resultado, y en un muy alto porcentaje, un estilo de gestión predominantemente **ejecutivo** (78%), con una muy poca participación del **analista** (17%), y la muy baja significación del estilo **visionario** (5%). En los cuadros siguientes, se mencionan algunas de las características sobresalientes, de estos estilos directivos.

I - Ejecutivo (78 %)

1. Ejecutivo

Implementadores, reconstructores y pragmáticos. Generalmente, no se preocupan por las visiones ni los análisis, sino que se destacan por su capacidad de obligar a la gente a hacer su voluntad, para conducir a las personas al mundo de los negocios y para afrontar el tumulto de la vida de la empresa. Necesita la "visión" del visionario, y el "cálculo" del analista; como complemento para aumentar su eficacia.

- Es básicamente un ejecutor, exitoso en implementar, realizar inmediatamente lo que quiera.
- Se destaca por su capacidad para conducir a la gente hacia su voluntad.
- Es muy eficiente, de acción tanto dominante y persuasiva.
- Implementador: de acción dominante y persuasiva.

II - Analista (17 %)

2. Analista

Se ocupan de cifras y hechos, no de opiniones; son racionalistas, calculadores y controladores. Ven todo en blanco y negro, y no en gris; para ellos siempre existe una respuesta correcta. El analista por excelencia utiliza los números y la contabilidad para controlar su vasto imperio, para gobernar una empresa de control financiero. Son grandes sistematizadores y les gustan los sistemas de control.

- Es lógico y analítico, calculador, muy pendiente del control.
- Se ocupa mucho de cifras y hechos, más que de opiniones subjetivas.
- Ve en blanco y negro, para él siempre existe una respuesta correcta.
- Los números y la contabilidad son su herramienta principal para dirigir y controlar la organización.
- Solucionador de problemas: lógico y analítico.

III – Visionario (5 %)

3. Visionario

Atrevidos, carismáticos, originales, a menudo excéntricos, brillantes e intransigentes, la clase de persona que rompe con el pasado y crea una nueva realidad. Tienen ideas, y logran seguidores y obedecen a sus instintos, los guía el corazón más que la cabeza y ven con tanta claridad su destino que no aciertan con los obstáculos que encuentran. Pueden tener muy poco sentido práctico y no saber dar órdenes.

- Es visionario, carismático, original.
- Es la clase de persona que rompe con el pasado y crea una nueva realidad.
- Logran seguidores y obedece a sus instintos.
- Lo guía el corazón más que la cabeza.
- A veces tiene muy poco sentido práctico y no sabe dar órdenes.
- Explorador: visionario impulsivo y poco práctico.

● FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Nos toca ahora ocuparnos de un aspecto muy importante y significativo de la estrategia, como es la formulación de la estrategia. En este sentido habíamos planteado que se desconocía de que modo las empresas formulan la estrategia. Repetimos que siempre a partir de las referencias desarrolladas en el marco teórico, elaboramos los cuestionarios respectivos, con los que realizamos el trabajo de campo, y cuyos resultados expondremos más adelante.

Formular es reducir a términos claros una proposición, establecer una receta para confeccionar alguna cosa. Proveniente de forma. En sentido filosófico forma se distingue de materia. La materia es aquella con lo cual se hace algo; la forma es aquello que determina la materia para ser algo, esto es aquello por lo cual algo es algo. En sentido platónico puede concebirse a la materia como lo indeterminado y a la forma como lo determinado. En los juicios de la lógica clásica, la materia es lo que cambia y la forma es lo que sigue inalterable. Así entonces, se puede ensayar una definición de lo que significa formular una estrategia: es dar una proposición que sirva de marco, establecer un procedimiento (receta) determinado para contener y aprovechar el advenimiento de los hechos futuros probables (indeterminados).

En este establecer un procedimiento, dos factores son claves, el rigor del análisis, y la participación directiva.

Analizando el rigor del análisis, aparece un eje que en términos organizacionales podemos considerar como bajo rigor de análisis / alto rigor de análisis.

- Desde la inexistencia del análisis, o la falta de profundidad y objetividad de los mismos, donde nada es analizado, todo es acción en forma permanente.
- Desde unidades organizacionales creadas para el análisis, diseño y control, con profesionales de la planificación, y análisis objetivos y muy profundos; donde hay informes cuantiosos y todo es analizado.

Analizando la participación directiva, aparece un eje que en términos organizacionales podemos considerar como baja participación directiva / alta participación directiva.

- Desde la inexistencia de la participación, en donde todo es delegado, apenas una participación "protocolar".
- Desde altos niveles de participación, interactividad, trabajo en equipo, unidades específicas con procedimientos formales participativos.

Consultadas las empresas, sobre como concebían, como entendían, como pensaban o creían que se debía formular, o cómo formulaban en la práctica la estrategia; los resultados fueron los siguientes.

Indicadores de Formulación Estratégica

INDICADORES	%
Bajo Rigor de Análisis	89 %
Alto Rigor de Análisis	11 %
Baja Participación Directiva	70 %
Alta Participación Directiva	30 %

Nuevamente los valores están fuertemente concentrados, y hace que las empresas al momento de formular su estrategias, lo hagan de una forma en donde la característica dominante sea la de bajo rigor de análisis (89%), y la baja participación directiva (70%).

Indicadores de Formulación Estratégica Según Situación

General

	IND
Análisis Bajo	89 %
Análisis Alto	11 %
Participación Baja	70 %
Participación Alta	30 %

Concepto Estratégico

%	ACE	15	%	BCE	85	
47	7%	8	96	82%	92	89
53	8%	73	4	3%	27	11
47	7%	10	74	63%	90	70
53	8%	27	26	22%	73	30

En el modo de formulación de la estrategia también son totalmente marcadas las diferencias entre empresas ACE y BCE. En cuanto al bajo rigor de análisis que caracteriza a la totalidad de las empresas (89%), un 7% corresponde a las ACE y un 82% a las BCE. Igual situación ocurre con la baja participación directiva (70%), un 7% corresponde a las ACE y un 63% a las BCE. En las ACE la distribución es proporcionada entre análisis bajo (47%) versus análisis alto (50%), y entre participación baja (47%) y participación alta (53%). En las BCE la distribución es desproporcionada entre análisis bajo (96%) versus análisis alto (4%), y entre participación baja (74%) y participación alta (26%).

Ordenamiento de Mayor a Menor Según Situación

Concepto Estratégico Bajo

		BCE		ACE	
Análisis Bajo	92	82 %	8	7%	89
Participación Baja	90	63 %	10	7%	70
Participación Alta	73	22 %	27	8%	30
Análisis Alto	27	3 %	73	8%	11

Concepto Estratégico Alto

		ACE		BCE	
Participación Alta	27	8 %	73	22%	30
Análisis Alto	73	8 %	27	3%	11
Participación Baja	10	7 %	90	63%	70
Análisis Bajo	8	7 %	92	82%	89

Insistimos en el bajo rigor de análisis y baja participación directiva de los dos tipos de empresas ACE y BCE. De todas maneras del total de bajo rigor de análisis el 92% corresponde a empresas BCE y sólo el 8% ACE, lo mismo con la baja participación directiva 90% son BCE, y 10% ACE. A la inversa del total de alto rigor de análisis el 73% corresponde a empresas ACE y el 27% BCE, lo mismo que la alta participación

directiva 73% son ACE, y 27% ACE. Vemos las ACE más equilibradas en los valores de los indicadores (entre 7% y 8%), las empresas se distribuyen por mitad, un 50% y un 50%, entre alto y bajo rigor de análisis (8% y 7%); y entre alta y baja participación directiva en la formulación (8% y 7%). A l igual que en le caso anterior las BCE observan una distancia considerables entre sus extremos (3% a 82%) entre alto y bajo rigor de análisis, aunque algo menor en el caso alta y baja participación directiva en la formulación (22% y 63%). Del total de bajo análisis, el 92% son BCE, y sólo el 8% ACE; lo mismo con baja participación 90% son BCE, y sólo 10% ACE.

De la combinación de las tablas anteriores surge la matriz de Formulación Estratégica, matriz que refleja la situación en que las empresas de Río Cuarto, aplican el rigor del análisis y la participación directiva, en la formulación de la estrategia; y que de acuerdo a los resultados obtenidos, es la siguiente.

Matriz de Formulación Estratégica

		11 Alto Rigor Análisis			
70 Baja Participación Directiva		7 % Torre De Marfil	4 % Ideal	30 Alta Participación Directiva	Sólo Un Formulario (papeles formales) Sólo Palabras Huecas (reuniones deliberativas de buenas intenciones) Torre de Marfil (elaboración "profesional" aislada no participativa) Ideal (procedimiento adecuado para la formulación e implementación)
		63 % Formulario Formal	26 % Palabras Huecas		
		89 Bajo Rigor Análisis			

Como ya habíamos destacado, observamos un alto porcentaje de empresas de bajo rigor de análisis y baja participación directiva que toman a la formulación de la estrategia como "un formulario más" (63%), y la casi inexistencia de empresas "ideales" (1%), que serían aquellas con alto rigor de análisis y alta participación directiva.

Matriz de Formulación Estratégica Según Situación

	Bajo Análisis Baja Participación	Bajo Análisis Alta Participación	Alto Análisis Baja Participación	Alto Análisis Alta Participación	
ACE	2%	5%	5%	3%	15%
BCE	61%	21%	2%	1%	85%
General	63%	26%	7%	4%	100

- El 97% de las empresas de Bajo Análisis / Baja Participación "Formulario Más", son BCE.
- El 75% de las empresas de Alto Análisis / Alta Participación "Ideal", son ACE.
- Las empresas de Bajo Análisis / Alta Participación y Alto Análisis / Baja Participación, son aproximadamente un 30% ACE y 70% BCE.
- El 70% de las empresas de Alto Análisis / Baja Participación "Torre de Marfil", son ACE.
- El 65% de las empresas de Bajo Análisis / Alta Participación "Palabras Huecas", son BCE.
- Podemos decir que las situaciones menos deseables se concentran en las BCE (bajo análisis/baja participación), y las más deseables en las ACE (alto análisis/alta participación).

Matriz de Formulación Estratégica Según Situación

	General	ACE	BCE
Bajo Análisis / Baja Participación	63%	14%	72%
Bajo Análisis / Alta Participación	26%	33%	25%
Alto Análisis / Baja Participación	7%	33%	2%

Alto Análisis / Alta Participación	4%	20%	1%
	100	100	100

- El 20% de las ACE es de alto análisis y alta participación.
- El 72% de las BCE es de bajo análisis y baja participación.

4.1. PERFIL DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

El perfil de formulación de la estrategia de las empresas de Río Cuarto, dio como resultado un alto porcentaje de empresas con un **bajo rigor de análisis y baja participación directiva** (63%), una mediana participación de las empresas de **bajo rigor de análisis y alta participación directiva** (26%), seguidas de muy baja participación de los dos grupos restantes, **alto rigor de análisis y baja participación directiva** (7%), **alto rigor de análisis y alta participación directiva** (4%). Veamos los cuadros siguientes.

I - Un Formulario Más (63%)

<p>1. Un Formulario Más</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los directivos saben que hay que preparar una estrategia, pero no lo consideran lo bastante importante como participar personalmente. • Aunque los encargados de desarrollar la estrategia preparan informes muy elaborados, carecen de hechos, análisis y perspectiva. • Hay muy poca objetividad y pasan inadvertidas las cuestiones de implementación.

II - Palabras Huecas (26%)

<p>2. Palabras Huecas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un comité de se reúne y discute las cuestiones pero sin recoger todavía datos externos ni extender el alcance del análisis más allá de las actividades habituales del negocio. • Lo característico es que falten objetividad y profundidad de análisis. • Con frecuencia, es necesario reelaborar la estrategia para "venderla" luego al comité de dirección.

III - Torre de Marfil (7%)

<p>3. Torre de Marfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • La formulación de la estrategia se deja en manos de "profesionales de la planificación estratégica". • Los directivos apenas participan, con la consecuencia que se presta muy poca atención a las cuestiones de implementación. • Las estrategias así concebidas, aunque sean teóricamente correctas, no alcanzan sus fines específicos porque los directivos no son capaces de ejecutar los planes formulados.
--

IV - Ideal (4%)

<p>4. Ideal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Altos niveles de participación directiva y conciencia de las cuestiones de implementación se combinan con análisis objetivos y profundos. • La estrategia se elabora en una unidad especial compuesta por directivos, personal y profesionales de la planificación. • Éste enfoque requiere más tiempo y esfuerzo que los demás, pero es el que mejor resuelve la formulación de una estrategia y su implementación.
--

Perfil de Formulación Estratégica

ESCALA al 100%	
89 % Bajo Rigor de Análisis	
11 % Alto Rigor de Análisis	
70 % Baja Participación Directiva	
30 % Alta Participación Directiva	

Un 89% y 70% respectivamente de bajo rigor de análisis y baja participación directiva, frente a sólo un 11% y 30% de alto rigor de análisis y alta participación directiva.

Perfil de Análisis

ESCALA al 100%	
89 % Bajo Rigor de Análisis	
11 % Alto Rigor de Análisis	

Altamente concentrado en un bajo rigor de análisis (89%).

Perfil de Participación

ESCALA al 100%

70 % Baja Participación Directiva

30 % Alta Participación Directiva

Lo mismo ocurre con la participación directiva, lo que caracteriza a la mayoría de las empresas es la baja participación directiva que tienen en la formulación de la estrategia (70%).

4.2. ANÁLISIS CLÍNICO DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Veamos ahora el resultado del análisis clínico de formulación de la estrategia; que como sabemos está compuesto por el Índice de Formulación de la Estrategia resultante, y por la Calificación en la Formulación de la Estrategia obtenida. Los resultados fueron los siguientes. Se anexan tablas de valores y de cálculos.

Análisis Clínico de Formulación Estratégica

Valores	Análisis de Formulación Estratégica	ACE	BCE
0,47	Índice de Formulación Estratégica de Alto Riesgo	0,69	0,43
63 %	Empresas de Alto Riesgo	14%	72%
33 %	Empresas de Riesgo Moderado	66%	27%
4 %	Empresas en Valores de Referencia o Deseables	20%	1%

Tabla de Valores

Valores	Calificación Formulación Estratégica
1	Mal
2	Regular
3	Bien

Valores	Índice de Formulación Estratégica
0 / 0,50	Alto Riesgo
0,51 / 0,80	Riesgo Moderado
0,81 / 1	Valor de Referencia o Deseable

Tabla de Cálculos

Calificación					
Bajo Participación	Análisis	Baja	63	M	Alto Riesgo
Bajo Participación	Análisis Alta Participación		26	R	Riesgo Moderado
Alto Participación	Análisis Baja Participación		7	R	Riesgo Moderado
Alto Participación	Análisis Alta Participación		4	B	Valor de Referencia

Índice					
Bajo Participación	Análisis	Baja	63	1	63
Bajo Participación	Análisis Alta Participación		26	2	52
Alto Participación	Análisis Baja Participación		7	2	14
Alto Participación	Análisis Alta Participación		4	3	12
			100x3		141/100
			300		0,47

El resultado del análisis clínico de formulación de la estrategia nos da un índice de alto riesgo (0,47) frente a un valor deseado de 0,81 a 1. La calificación de empresas nos da un 63% de empresas con una calificación "mal" o de alto riesgo, un 33% con una calificación de "regular" o riesgo moderado, y sólo 4% de empresas con una calificación "bien" o que se encuentra en el valor de referencia o deseable; en lo que a formulación de la estrategia se refiere.

Podemos observar que los índices son mejores en las empresas ACE (0,69) que en las BCE (0,43), lo mismo que las calificaciones. Empresas de alto riesgo: ACE (14%) y BCE (72%). De riesgo moderado: ACE (66%) y BCE (27%). En valores de referencia o deseable: ACE (20%) y BCE (1%).

● IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Habíamos planteado también que se desconocía el modo en que las empresas implementaban la estrategia. Una cosa es la cantidad de empresas que implementan

programas formales y sistemáticos de administración estratégica, primer aspecto que hemos analizado en la realización de este trabajo; y otra totalmente distinta, es la forma en que las empresas piensan que se debe implementar la estrategia, o el modo en que concreta y prácticamente la implementan.

A partir de las referencias del marco teórico, elaboramos los cuestionarios con los que se evaluó la forma de implementar la estrategia, que tienen las empresas, o la que pensaban debía tener. En este sentido, al preguntárseles como concebían, como entendían, o como creían que se debía implementar, o cómo implementaban en la práctica la estrategia; respondieron lo que más adelante se expone.

Implementar es poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc. para llevar a cabo algo, es la puesta en acción o acción propia de los seres vivos y de sus órganos y de las máquinas o instrumentos. Implementar una estrategia es entonces poner en acción la metodología que llevará a cabo un plan.

En toda implementación estratégica, hay dos aspectos que podríamos calificar de críticos: el primero tiene que ver con el grado de compromiso en el proceso de implementación, y el segundo tiene que ver con la atención que se le concede a las limitaciones administrativas.

Con respecto al grado de compromiso en el proceso de implementación, existen algunos directivos que se comprometen profundamente y que personalmente dirigen y supervisan la implantación de la estrategia; y otros que limitan su compromiso personal a la articulación de objetivos claves y, permiten a otros trabajar en los detalles de la implantación.

Analizando el grado de compromiso directivo, aparece un eje que en términos organizacionales podemos considerar como bajo compromiso directivo / alto compromiso directivo.

- Desde la falta total de compromiso, o el compromiso "protocolar", donde todo es delegado.
- Desde el compromiso profundo y personal, y la dirección personalizada e involucrada de los procesos de implementación de la estrategia.

Con respecto a la atención que se le concede a las limitaciones administrativas (factores tales como la fuerza de las normas existentes, los modelos de comportamiento, el deseo de los directivos claves de apoyar la estrategia, etc), existen algunos directivos que pueden decidir prestar poca atención a las limitaciones administrativas, y en otras ocasiones prestar una mayor atención a las consecuencias administrativas dentro de la estrategia.

Analizando la atención que se concede a las limitaciones administrativas, aparece un eje que en términos organizacionales podemos considerar como baja limitación administrativa / alta limitación administrativa.

- Desde la falta total de atención a las limitaciones administrativas, o tratar cualquier consecuencia administrativa como una pura necesidad, donde "todo es permitido", y todo es acción administrativamente incondicionada en forma permanente.

- Desde la total sujeción a las limitaciones administrativas, donde hay respeto por procesos, sistemas, personas, etc.; y existe conciencia y preocupación por las consecuencias administrativas de implementar la estrategia.

Combinando ambas dimensiones de la actividad en el proceso de implementación de la estrategia, se obtiene una matriz, de la cual surgen cuatro tipos: el político, el emprendedor, el administrativo, y el que conmociona a la gente y a la organización.

Administrativo: es el que ordena, dispone y organiza, en especial la hacienda o los bienes. Quien lleva la administración dicta y aplica las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las normas y para la conservación y fomento de los intereses. La palabra administración viene del latín, formada de ad (dirección) y Minister (sirviente, subordinado) y significa "función que se desarrolla bajo el mando de otro". De acuerdo a estas definiciones, el estratega administrativo es quien se ocupa de la organización de los medios para llegar a los fines. Básicamente es quien pone orden, quien clasifica y alinea los recursos en pos de un plan acordado.

Conmocionante: movimiento o perturbación violenta del ánimo o cuerpo. Quien conmueve es quien perturba, inquieta, altera, mueve fuertemente. Entonces, un estratega que provoca conmoción es precisamente aquel que inquieta, perturba, que genera cambios, altera el orden vigente.

Político: política es el arte o esquema con que se conduce un asunto o se emplean los medios para alcanzar un fin determinado. El político es quien se ocupa de dar las orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado. Según la filosofía, la política como una actividad que comporta una actitud reflexiva. Se trata de la actividad del político, y también la de todo miembro de una organización en la medida en que interviene o trata de intervenir en los procesos que permiten llegar a decisiones respecto a la forma de conducción, la estructura de conducción, los planes organizacionales, las condiciones dentro de las cuales se ejerce la libertad individual, el cumplimiento de la justicia, etc. La palabra política viene del griego "polis" que significa "ciudad". El prefijo "poli" denota pluralidad (más de uno). "Política" es un vocablo que deriva de "la politeia". También esta íntimamente ligada a la paideia es decir "la educación". De allí el termino paid-agogia, pedagogía que significa conducir al niño de la mano por el camino de la vida. De acuerdo a todos estos significados, se puede concluir que un estratega político es el que conduce los medios para alcanzar un fin determinado, estableciendo directrices y límites que deben respetarse para evitar dificultades y aprovechar oportunidades. El estratega político reflexiona acerca de las decisiones respecto de la forma de la dirección, la estructura, los planes y las condiciones para actuar hacia los fines.

Emprendedor: se define al emprendedor como quien inicia con resolución acciones que entrañan dificultad y cuya ejecución requiere decisión y esfuerzo. Un estratega emprendedor es entonces, un iniciador, un precursor de acciones, es el que se anima a implementar un plan novedoso y lo concreta.

Consultadas las empresas, sobre como concebían, como entendían, como pensaban o creían que se debía implementar, o cómo implementaban en la práctica la estrategia; los resultados fueron los siguientes.

Indicadores de Implementación Estratégica

INDICADORES	%
Bajo Compromiso	91 %
Alto Compromiso	9 %
Baja Limitación Administrativa	86 %
Alta Limitación Administrativa	14 %

Al igual que en muchos de los indicadores analizados, hay una alta concentración en alguno de los extremos, en este caso la hay una orientación total de las empresas a una forma de implementación de la estrategia, que podemos caracterizar como de bajo compromiso en la implementación (91%), y de baja sujeción a las limitaciones administrativas (86%).

Indicadores de Implementación Estratégica Según Situación

General

Concepto Estratégico

	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Compromiso Bajo	91 %	47	7%	8	99	84%	92
Compromiso Alto	9 %	53	8%	89	1	1%	11
Limitación Baja	86 %	47	7%	8	93	79%	92
Limitación Alta	14 %	53	8%	57	7	6%	43

Es totalmente marcada la diferencia entre empresas ACE y BCE en cuanto al compromiso. Sobre un total de (91%) de empresas de bajo compromiso, (84%) son BCE y (7%) ACE. En cuanto a la sujeción a las limitaciones administrativas la situación es la siguiente, de un total de (86%) de empresas de baja limitación, (79%) son BCE, (7%) ACE. Las empresas ACE, poseen un mayor compromiso relativo. En las ACE la distribución es proporcionada entre compromiso bajo (47%) versus compromiso alto (53%), y entre limitación baja (47%) y limitación alta (53%). En las BCE la distribución es desproporcionada entre compromiso bajo (99%) versus compromiso alto (1%), y entre limitación baja (93%) y limitación alta (7%). En las BCE, casi que no habría compromiso ni limitación.

Ordenamiento de Mayor a Menor Según Situación

Concepto Estratégico Bajo

Concepto Estratégico Alto

	BCE	ACE	
Compromiso Bajo	92	84 %	8
Limitación Baja	92	79 %	8
Limitación Alta	43	6 %	57
Compromiso Alto	11	1 %	89

	ACE	BCE	
Compromiso Alto	89	8 %	11
Limitación Alta	57	8 %	43
Compromiso Bajo	8	7 %	92
Limitación Baja	8	7 %	92

Remarcamos el bajo compromiso y baja sujeción a las limitaciones administrativas de los dos tipos de empresas ACE y BCE. Del total de bajo compromiso, y del total de baja limitación administrativa; el 92% corresponde a empresas BCE y sólo el 8% ACE. Vemos las ACE más equilibradas en los valores de los indicadores (entre 7% y 8%), las empresas se distribuyen por mitad, un 50% y un 50%, entre bajo compromiso (7%) alto compromiso (8%), y entre baja limitación (7%) alta limitación (8%). Mientras que las BCE observan una extrema distancia (1% a 84%) entre bajo compromiso (84%) alto compromiso (1%), y entre baja limitación (79%) alta limitación (6%). Del total de bajo compromiso, el 92% son BCE, y sólo el 8% ACE, lo mismo con las de baja limitación 92% son BCE, y sólo 8% ACE.

De la combinación de las tablas anteriores surge la matriz de Implementación Estratégica, matriz que refleja la situación en que las empresas de Río Cuarto, asumen el compromiso en la implementación de la estrategia, y la sujeción a las limitaciones

administrativas que poseen para dicha implementación. Los resultados obtenidos, fueron los siguientes.

Matriz de Implementación Estratégica

		9 Alto Compromiso			
86 Baja Limitación Administrativa		7 % Emprendedor		2 % Político	14 Alta Limitación Administrativa
		79 % Conmocionante		12 % Administrativo	
		91 Bajo Compromiso			

Nuevamente se produce un alto porcentaje de empresas en las condiciones que podríamos definir como menos deseables, empresas que podemos caracterizar como "conmocionantes" (79%), debido a su bajo compromiso al momento de la implementación estratégica, y de su baja sujeción a las limitaciones administrativas. En el otro extremo, y con casi ninguna participación, las empresas más deseables, que podemos caracterizar como empresas "políticas" (2%), y que serían de alto compromiso y alta sujeción a las limitaciones administrativas, al momento de implementar las estrategias.

Matriz de Implementación Estratégica Según Situación

	Bajo Compromiso Baja Limitación	Bajo Compromiso Alta Limitación	Alto Compromiso Baja Limitación	Alto Compromiso Alta Limitación	
ACE	1%	6%	6%	2%	15%
BCE	78%	6%	1%		85%
General	79%	12%	7%	2%	100

- El 99% de las empresas Bajo Compromiso y Baja Limitación "Conmocionante", son BCE.
- El 100% de las empresas Alto Compromiso y Alta Limitación "Político", son ACE.
- El 85% de las de Alto Compromiso y Baja Limitación "Emprendedor", son ACE; sólo el 15% BCE.
- Podemos decir que las situaciones menos deseables se concentran en las BCE (bajo compromiso/baja limitación), y las más deseables en las ACE (alto compromiso/alta limitación).

Matriz de Implementación Estratégica Según Situación

	General	ACE	BCE
Bajo Compromiso / Baja Limitación	79%	7%	92%
Bajo Compromiso / Alta Limitación	12%	40%	7%
Alto Compromiso / Baja Limitación	7%	40%	1%
Alto Compromiso / Alta Limitación	2%	13%	0
	100	100	100

- El 13% de las ACE es de alto compromiso y alta limitación. En las BCE le alto compromiso y alta limitación no existe es 0%.
- El 92% de las BCE de bajo compromiso y baja limitación.

5.1. PERFIL DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

El perfil de implementación de la estrategia de las empresas de Río Cuarto, dio como resultado un alto porcentaje de empresas con un **bajo compromiso de implementación y bajas limitaciones administrativas** (79%), una baja participación de las empresas de **bajo compromiso de implementación y altas limitaciones administrativas** (12%), y

Perfil de Limitación Administrativa

ESCALA al 100%

86 % Baja Limitación Administrativa

14 % Alta Limitación Administrativa

Lo mismo ocurre con la sujeción a las limitaciones administrativas, fuertemente concentrado en una baja sujeción a las limitaciones administrativas (86%).

5.2. ANÁLISIS CLÍNICO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Veamos ahora el resultado del análisis clínico de implementación de la estrategia; que como sabemos está compuesto por el Índice de Implementación de la Estrategia resultante, y por la Calificación en la Implementación de la Estrategia obtenida. Se anexan tablas de valores y de cálculos, y los resultados obtenidos.

Análisis Clínico de Implementación Estratégica

Valores	Análisis de Implementación Estratégica	ACE	BCE
0,41	Índice de Implementación Estratégica de Alto Riesgo	0,69	0,36
79 %	Empresas de Alto Riesgo	7 %	92 %
19 %	Empresas de Riesgo Moderado	80 %	8 %
2 %	Empresas en Valores de Referencia o Deseables	13 %	0

Tabla de Valores

Valores	Calificación de Implementación Estratégica
1	Mal
2	Regular
3	Bien

Valores	Índice de Implementación Estratégica
0 / 0,50	Alto Riesgo
0,51 / 0,80	Riesgo Moderado
0,81 / 1	Valor de Referencia o Deseable

Tabla de Cálculos

Calificación			
Bajo Compromiso Baja Administración	79	M	Alto Riesgo
Bajo Compromiso Alta Administración	12	R	Riesgo Moderado
Alto Compromiso Baja Administración	7	R	Riesgo Moderado
Alto Compromiso Alta Administración	2	B	Valor de Referencia

Índice			
Rígida Reactiva	79	1	79
Rígida Preactiva	12	2	24
Flexible Reactiva	7	2	14
Flexible Preactiva	2	3	6
	100x3		123/100
	300		0,41

El resultado del análisis clínico de implementación de la estrategia nos da un índice de alto riesgo (0,41) frente a un valor deseado de 0,81 a 1. La calificación de empresas nos da un 79% de empresas con una calificación "mal" o de alto riesgo, un 19% con una calificación de "regular" o riesgo moderado, y sólo 2% de empresas con una calificación "bien" o que se encuentra en el valor de referencia o deseable; en lo que a implementación de la estrategia se refiere.

Podemos observar que los índices son mejores en las empresas ACE (0,69) que en las BCE (0,36), lo mismo que las calificaciones. Empresas de alto riesgo: ACE (7%) y BCE (22%). De riesgo moderado: ACE (80%) y BCE (8%). En valores de referencia o deseable: ACE (13%) y BCE (0%).

6 RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y SUS CAUSAS

En los objetivos del proyecto, planteamos que se desconocían cuáles eran los resultados estratégicos obtenidos, como así también se desconocían cuáles eran las causas o los motivos de los resultados estratégicos obtenidos. Para precisamente encontrar respuesta a estos interrogantes, y tomando como base las referencias desarrolladas en el marco teórico, elaboramos los cuestionarios para evaluar resultados y sus causas.

En cuanto a los resultados se plantearon dos intenciones: una evaluar el grado de error en las premisas, las estrategias, o los resultados estratégicos; otra evaluar dicotómicamente dónde ocurrían más los errores, en la formulación o en la implementación de la estrategia.

En cuanto a las causas o los motivos de los resultados estratégicos obtenidos, se indagó sobre el conocimiento y experiencia, y sobre la actitud; como principales causales de los errores estratégicos.

6.1. RESULTADOS - PREMISAS, ESTRATEGIAS, RESULTADOS

Repasemos algunos términos.

Premisa, es una señal o indicio por donde se infiere una cosa o se llega al conocimiento de ella. En filosofía, Aristóteles llama premisa a la expresión que afirma o niega algo de algo. En la estructura del silogismo se llaman premisas a los dos juicios anteriores de los cuales se deduce un tercer juicio que es la conclusión.

Resultado, es un efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación, aquello que sigue por virtud de una causa consciente, el fin para que se hace algo.

La intención fue medir tres dimensiones: las premisas, las estrategias, y los resultados, tratando de verificar que había ocurrido realmente, o que pensaban podía llegar a ocurrir. Por ejemplo, las premisas de las que se partieron se verificaron internamente y en el contexto, u ocurrieron hechos que no correspondieron a las premisas de las cuales partimos. Se aplicaron las estrategias tal como estaban previstas, o no se pudieron aplicar las estrategias previstas. Se obtuvieron los resultados estratégicos previstos, o se obtuvieron resultados negativos y totalmente distintos de los previstos.

La combinación de respuestas, derivó en una tabla, con las distintas alternativas posibles.

- Se aplicaron las estrategias. Ocurrieron las premisas previstas. Se obtuvieron los resultados previstos
- Se aplicaron las estrategias. Ocurrieron las premisas previstas. **NO** se obtuvieron los resultados previstos
- Se aplicaron las estrategias. **NO** ocurrieron las premisas previstas. Se obtuvieron los resultados previstos
- **NO** se aplicaron las estrategias. Ocurrieron las premisas previstas. Se obtuvieron los resultados previstos
- Se aplicaron las estrategias. **NO** ocurrieron las premisas previstas. **NO** se obtuvieron los resultados previstos
- **NO** se aplicaron las estrategias. Ocurrieron las premisas previstas. **NO** se obtuvieron los resultados previstos
- **NO** se aplicaron las estrategias. **NO** ocurrieron las premisas previstas. Se obtuvieron los resultados previstos
- **NO** se aplicaron las estrategias. **NO** ocurrieron las premisas previstas. **NO** se obtuvieron los resultados previstos

Consultadas las empresas, sobre cuáles creían que podían ser, o cuáles habían sido los errores estratégicos realmente cometidos; en términos de premisas, estrategias, y resultados; respondieron lo siguiente.

El siguiente cuadro, resume precisamente, los resultados de las distintas combinaciones posibles entre estas tres alternativas: 1-Sin error en ninguna de las tres alternativas, 2-Sólo error en premisa, 3-Sólo error en estrategia, 4-Sólo error en resultado, 5-Error en premisa y estrategia, 6-Error en premisa y resultado, 7-Error en estrategia y resultados, 8-Error en las tres alternativas.

Indicadores de Resultados - Premisas, Estrategias, Resultados

1	2	3	4	5	6
%	Tipo de Error Ordenado de Mayor a Menor	Pre	Est	Res	POSIBILIDAD DEL ERROR
31	7-Error en estrategia y resultados		31	31	Error: Implementación Estrategias. No se quiso, supo, pudo.
23	8-Error en las tres alternativas	23	23	23	Error: Premisas, Estrategias, Resultados. No se cumplió nada
16	4-Sólo error en resultado			16	Error: Formulación Estrategia
12	3-Sólo error en estrategia		12		Error: Implementación Estrat. Casualidad, estrategia emergente
8	5-Error en premisa y estrategia	8	8		Error: Premisas-Implement Estrat. Accidente afortunado, suerte
5	6-Error en premisa y resultado	5		5	Error: Premisas. Se leyó mal futuro
5	2-Sólo error en premisa	5			Error: Premisas. Adapt fact ext-int neutralizó dif premi-realidad
0	1-Sin error en ninguna de las tres alternativas				Sin Error. Se cumplió todo
100	LISTADO DE TIPO DE ERRORES	41	74	75	190 NO = 63%
0	1-Sin error en ninguna de las tres alternativas	59	26	25	110 SI = 37%
5	2-Sólo error en premisa	22%	39%	39%	300 = 100%
12	3-Sólo error en estrategia				
16	4-Sólo error en resultado				
8	5-Error en premisa y estrategia				
5	6-Error en premisa y resultado				
31	7-Error en estrategia y resultados				
23	8-Error en las tres alternativas				
100					

Podemos hacer distintos análisis con los resultados del cuadro anterior. Por ejemplo, si analizamos el porcentaje de error de cada una de las tres alternativas (columnas: 3-premisas, 4-estrategias, 5-resultados), según las combinaciones posibles entre ellas (ver columna: 2-tipos de error de 1 a 7), podemos señalar lo siguiente.

Indicadores de Resultados - Premisas, Estrategias, Resultados

Porcentaje de error en la combinación de las tres alternativas (premisas, estrategias, resultados)

RESULTADOS	NO	SI
No se Cumplieron las Premisas	41 %	59 %
No se Cumplieron las Estrategias	74 %	26 %
No se Cumplieron los Resultados	75 %	25 %

Como podemos observar, los errores se asignan fuertemente y por partes iguales, al no cumplimiento de estrategias y resultados estratégicos planteados (74% y 75% respectivamente), y en menor medida al error en las premisas (41%).

Si tomamos el porcentaje total de errores, podemos decir lo siguiente.

Indicadores de Resultados - Premisas, Estrategias, Resultados

Porcentaje total de error, resultante de la sumatoria de las tres alternativas

RESULTADOS	NO
Por errores de Premisas	22 %
Por errores de Estrategias	39 %
Por errores de Resultados	39 %

Del total de errores, prácticamente el 80% se asigna a errores de estrategias (39%) y resultados (39%); mientras que es menor el porcentaje asignado a errores de premisas (22%).

Si analizamos la columna 6-Posibilidad del Error-, podemos decir lo siguiente.

Tipo Error	Columna 6 - Posibilidad del Error	%
////////////////////	Sin Error	0%
1	→ 0% ► Sin Error. Se cumplió todo	
////////////////////	Error de Premisas	10%
2	→ 5% ► Error: Premisas. Adapt fact ext-int neutralizó dif premi-realidad	
6	→ 5% ► Error: Premisas. Se leyó mal futuro	
////////////////////	Error de Formulación	16%
4	→ 16% ► Error: Formulación Estrategia	
////////////////////	Error de Implementación	51%
3	→ 12% ► Error: Implementación Estrat. Casualidad, estrategia emergente	
5	→ 8% ► Error: Premisas-Implement Estrat. Accidente afortunado, suerte	
7	→ 31% ► Error: Implementación Estrategias. No se quiso, supo, pudo	
////////////////////	Error de Premisas, Estrategias, Resultados	23%
8	→ 23% ► Error: Premisas, Estrategias, Resultados. No se cumplió nada	
////////////////////	TOTAL	100%

Como vemos el mayor porcentaje se asigna a errores de implementación de la estrategia (51%), baja sensiblemente la asignación que se hace a la formulación de la estrategia (16%), y sólo un (10%) a errores de premisas. Hay un (23%) que se asigna a todo tipo de error (premisas, estrategias, resultados), si sumamos proporcionalmente ese (23%), a los porcentajes de premisas ($10+3=13\%$), formulación ($16+5=21\%$), e implementación ($51+15=66\%$), los resultados son los siguientes.

Indicadores de Resultados - Premisas, Estrategias, Resultados

Porcentaje proporcionado

RESULTADOS	NO
Por errores de Premisas	13 %
Por errores de Formulación de las Estrategias	21 %
Por errores de Implementación de las Estrategias	66 %

De acuerdo a estos resultados los mayores errores se asignarían a la implementación de la estrategia. Se asignaría mucho más a la implementación (66%), que a la formulación (21%).

Cualquiera fuera el análisis que realicemos, observamos que los errores asignados al no cumplimiento de las estrategias previstas, está entre un (70% / 80%); y si discriminamos entre formulación-implementación, vemos que es mucho mayor el error asignado a implementación (55% / 65%), que a la formulación de la estrategia (15% / 20%).

Veamos ahora, que ocurre con las empresas ACE y BCE.

Indicadores de Resultados -Premisas, Estrategias, Resultados- Según Situación

General

Concepto Estratégico

RESULTADOS	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Premisas	41 %	33	5%	12	42	36%	88
Estrategias	74 %	47	7%	9	79	67%	91
Resultados	75 %	47	7%	9	80	68%	91

Los errores de estrategias (47%) y de resultados (47%), son sensiblemente menores en las empresas ACE que en las BCE, en donde el error está en un (79% / 80%). Mientras que los errores de premisas son similares (33% / 42%).

Ordenamiento de Mayor a Menor Según Situación

Concepto Estratégico Bajo

Concepto Estratégico Alto

RESULTADOS		BCE		ACE	
Resultados	91	68 %	9	7%	75
Estrategias	91	67 %	9	7%	74
Premisas	88	36 %	12	5%	41

RESULTADOS		ACE		BCE	
Resultados	9	7 %	91	68%	75
Estrategias	9	7 %	91	67%	74
Premisas	12	5 %	88	36%	41

6.2. RESULTADOS - FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN

La indagación dicotómica formulación-implementación, sirvió para un control cruzado, con las respuestas a la pregunta anterior, sobre errores de premisas, estrategias y resultados.

Consultadas las empresas, sobre cuáles creían que podían ser, o cuáles habían sido los errores estratégicos realmente cometidos; ahora, en términos de formulación o implementación de la estrategia; los resultados fueron los siguientes.

Indicadores de Resultados - Formulación, Implementación

RESULTADOS	%
Formulación	39 %
Implementación	61 %

Vemos que ante la opción dicotómica formulación o implementación, la mayoría de las empresas coinciden en que los mayores errores estarían más en la implementación estratégica (61%), que en su formulación (39%). Como podemos observar los valores son similares a los obtenidos en la pregunta combinada anterior (de premisas, estrategias, y resultados), en donde obtuvimos un (66%) de errores de implementación (proporcionando todos los errores cometidos), frente a un (21%) de formulación.

Veamos la situación entre empresas ACE y BCE.

Indicadores de Resultados -Formulación, Implementación- Según Situación

General

Concepto Estratégico

RESULTADOS	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Formulación	39 %	27	4%	10	41	35%	90
Implementación	61 %	73	11%	18	59	50%	82

En las empresas ACE la proporción en la asignación de errores, da mayor significación a implementación (73%) que a formulación (27%). En las BCE es más suavizada, podríamos decir que casi igual, la diferencia entre implementación (59%) y formulación (41%). Como vemos, en cuanto a la implementación, las ACE (73%) le dan mayor importancia que las BCE (59%).

Ordenamiento de Mayor a Menor Según Situación

Concepto Estratégico Bajo

RESULTADOS		BCE		ACE	
Implementación	82	50 %	18	11%	61
Formulación	90	35 %	10	4%	39

Concepto Estratégico Alto

RESULTADOS		ACE		BCE	
Implementación	18	11 %	82	50%	61
Formulación	10	4 %	90	35%	39

6.3. CAUSAS – CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA, ACTITUD

Para tratar de determinar las causas o los motivos de los resultados estratégicos obtenidos, también se desarrolló un cuestionario a partir de las referencias del marco teórico.

Múltiples son las causas que pueden generar errores en la formulación, y en la implementación de los planes estratégicos; el siguiente listado orientativo, enuncia una serie de esas causales de errores. Por ejemplo.

- Inexistencia en la empresa de una visión orientadora común, conocida y válida para todos sus integrantes
- Existencia de una cultura rígida, cristalizada, resistente a todo intento de planificación y a todo tipo de cambios
- Inexistencia de compromiso por parte de la dirección de la empresa
- Fijación de metas poco claras o imposible de alcanzar
- Errores de diagnóstico que vician la propuesta
- Desconocimiento de la técnica de planificación, de sus alcances y de sus limitaciones
- Falta de delegación apropiada
- Desconocimiento de las restricciones existentes o la imposibilidad de incorporar variaciones sustanciales producidas en el escenario, en el entorno competitivo o dentro de la propia empresa
- Falta de tesón, constancia, disciplina, persistencia y autodisciplina del responsable
- Falta de información y de técnicas de control y de realimentación adecuadas

Las causales de errores estratégicos, son el resultado de no tener en cuenta algunos principios básicos para la formulación e implementación de la estrategia. Como por ejemplo.

- Adquirir conocimientos
- Desarrollar una visión de futuro compartida por los directivos
- Identificar los cambios en la cultura de la empresa
- Dirigir con el ejemplo
- Redistribuir el poder
- Usar sistemas de dirección con gran impacto en la cultura

Releyendo la literatura, repasando el marco teórico, sintetizando el pensamiento de un sinnúmero de autores, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas de la Investigación Preliminar, concluimos que la formulación e implementación de la estrategia implica el trabajo con personas concretas, y toma como criterios para la asignación de responsabilidades: la estrategia, las actitudes, y los conocimientos.

Sobre la estrategia, y a lo largo del trabajo, hemos discurrido sobre distintos temas: cultura estratégica, estilos directivos, modos y formas de formulación y de implementación, entre otros. Es el momento de realizar una muy breve referencia, a los otros dos temas arriba mencionados; actitudes y conocimiento. Estas precisamente son las causales que se indagaron en esta etapa. Veamos algunas consideraciones previas.

Conocimiento, es lo que se averigua a través del ejercicio de las facultades intelectuales, relacionado con la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas. Muchos filósofos distinguen "conocer" de "saber" en cuanto a que el primero conlleva la "razón" y exige razonamientos. Al conocimiento "directo e inmediato" se le llama "conocer" y a conocimiento "indirecto y mediato" se le llama "saber". La teoría del conocimiento establece que conocer es lo que tiene lugar cuando un sujeto aprehende un objeto. Para que exista el conocimiento entonces, son necesarios dos participantes: un sujeto y un objeto y una conexión entre ellos: la aprehensión del objeto por parte del sujeto, por lo que el objeto trasciende al sujeto. Por aprehensión del objeto, la teoría del conocimiento, hace referencia a una representación que proporciona el fundamento para enunciar el objeto.

Experiencia, es la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo. En filosofía la distinción platónica entre el mundo sensible y el mundo inteligible equivale en parte a la distinción entre experiencia y razón. La experiencia aparece en este caso como conocimiento de lo cambiante, más que como un conocimiento propiamente dicho. En los varios sentidos que se le da a la "experiencia" el común denominador es el hecho de que se trata de una aprehensión inmediata por un sujeto de algo que se supone "dado". La historia de la filosofía subraya al menos dos sentidos primordiales para la experiencia: a) la experiencia como confirmación, o posibilidad de confirmación, empírica (y con frecuencia sensible) de datos, b) la experiencia como hecho de vivir algo dado anteriormente a toda reflexión o predicación. En cada uno de estos casos se puede destacar el carácter "externo" o "interno" respectivamente de la experiencia. Aristóteles establece que la experiencia es necesaria, pero no suficiente. A ella se sobreponen el arte y el razonamiento. La experiencia surge de la multiplicidad numérica de recuerdos; la persistencia de las mismas impresiones, es el tejido de la experiencia a través del cual se forma la noción, esto es, lo universal.

La actitud, es una disposición de ánimo manifestada de algún modo. Es seleccionar una vía de acción por una inclinación de la personalidad, del talento exclusivo de la persona. Término ampliamente usado en la filosofía, sociología y psicología contemporáneas para indicar la orientación selectiva y activa del hombre en general, en relación con una situación o un problema cualquiera. Dewey considera la palabra como sinónima de hábito y de disposición y, en particular, supone que designa "un caso especial de predisposición. Para Stevenson es un impulso a la acción, que es calificado, aunque no se sepa porque, como "emotivo", pero que considera difícil definir estrictamente, por lo tanto adquiere un sentido más genérico a la acción. Se habla también de actitud para caracterizar una constante del comportamiento: agresividad, optimismo, etc. La actitud puede tomarse en varios sentidos: a) modo, acentuación, tono de dirección u orientación, modo de proceder selectivo, en la realización de una tarea, b) actitud anímica frente a una persona, una idea, una cuestión, una cosa, asociada a una evaluación o a una expectativa. Son los pensamientos de Allport, Rohrercher, y el anglosajón, los que nos afirman la idea de la importancia del conocimiento y experiencia como hechos de interés para un comportamiento duradero y de convicción. Veamos, para Allport es la disposición psíquica y nerviosa, organizada por la

experiencia, que ejerce una influencia orientadora o dinámica sobre las reacciones del individuo con todos los objetos y situaciones con las que está relacionada. Para Rohracher, los contenidos de conocimiento que participan de un determinado estado de conciencia, forman parte de la actitud. Para Anglosajón: disposición a un modo de ver las cosas y a enfrentarse con ellas que es duradera y está enraizada en estratos profundos de la persona, que tiene tonalidad afectiva e influye decisivamente en la relación con determinadas cosas. La influencia sobre estas relaciones se manifiesta en convicciones, prejuicios, y opiniones.

Consultadas las empresas, sobre cuáles creían que podían ser, o cuáles habían sido realmente las causas de los resultados estratégicos obtenidos, en términos de conocimiento y experiencia, y actitud; las respuestas fueron las siguientes.

Indicadores Causales de Resultados

CAUSAS	%
Conocimiento y Experiencia	63 %
Actitud	37 %

Una muy importante asignación para el conocimiento y experiencia (63%), y una bastante menor para la actitud (37%).

Indicadores Causales de Resultados Según Situación

General		Concepto Estratégico					
	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Conocimiento y Experiencia	63 %	73	11%	17	61	52%	83
Actitud	37 %	27	4%	11	39	33%	89

En las empresas ACE la proporción en la asignación de errores, da mayor significación a conocimiento y experiencia (73%) que a la actitud (27%). En las BCE es más suavizada, podríamos decir que casi igual, la diferencia entre conocimiento y experiencia (61%) y la actitud (39%). En cuanto a conocimiento y experiencia es mayor la importancia asignada en las ACE (73%) que en las BCE (61%), obviamente a la inversa ocurre con la actitud ACE (27%) y BCE (39%).

Ordenamiento de Mayor a Menor Según Situación

Concepto Estratégico Bajo				Concepto Estratégico Alto			
		BCE	ACE		ACE		BCE
Conocimiento y Experiencia	51	32 %	49	63	49	31 %	51
Actitud	24	9 %	76	37	76	28 %	24

6.4. PERFIL DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y SUS CAUSAS

El perfil de resultados estratégicos y sus causas de las empresas de Río Cuarto, dio un alto porcentaje de empresas que **NO cumplieron con las estrategias (74%)**, otro también alto porcentaje que **NO cumplieron con los resultados estratégicos (75%)**, y un menor porcentaje, que **NO cumplieron con las premisas (41%)**.

En cuanto a los errores de formulación-implementación, hubo una marcada mayoría que asignó un (61%) a **errores de implementación**, frente a un (39%) de **errores en la formulación**.

Por último, y referido a las causas de los errores estratégicos, un (63%) también mayoritario, asignó como causa de los errores, la **falta de conocimiento y experiencia**; mientras que un (37%), indicó a la **actitud** como causa de los errores estratégicos.

Perfil de Resultados - Premisas, Estrategias, Resultados

ESCALA al 100%	
75 % NO Cumplieron los Resultados	
74 % NO Cumplieron las Estrategias	
41 % NO Cumplieron las Premisas	

(74%) errores de estrategia (formulación e implementación), (75%) errores de resultado estratégico.

Perfil de Resultados - Formulación, Implementación

ESCALA al 100%	
61 % Implementación	
39 % Formulación	

Los errores estratégicos, fueron asignado mayormente, a errores de implementación (61%).

Perfil de Causas – Conocimiento, Experiencia, Actitud

ESCALA al 100%	
63 % Conocimiento y Experiencia	
37 % Actitud	

Las causas de los errores estratégicos, fueron asignadas mayormente, a la falta de conocimiento y experiencia (63%).

6.5. ANÁLISIS CLÍNICO DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y SUS CAUSAS

Veamos ahora, los valores, del análisis clínico de resultados estratégicos y sus causas. A diferencia de los análisis anteriores, éste no tiene calificación, sólo consta de un índice que determina los valores de error máximo tolerado en cada categoría o rango. En definitiva indica cuál sería el error máximo tolerado, sea éste de premisas, estrategias, resultados, o de la combinación entre ellos.

Estos son los resultados. Se anexa tabla de valores.

Análisis Clínico de Resultados Estratégicos - Premisas, Estrategias, Resultados

Valor de Error Cometido	Análisis de Resultados Estratégicos y sus Causas	ACE	BCE
75 %	Muy Alto Riesgo en cumplimiento Resultados Estratégicos	47%	80%
74 %	Muy Alto Riesgo en el cumplimiento de Estrategias	47%	79%
41 %	Bajo Riesgo en el cumplimiento de Premisas	33%	42%

Tabla de Valores

Valor de Error Tolerado	Índice de Resultados Estratégicos y sus Causas
Error entre 0,71 / 1	Muy Alto Riesgo
Error entre 0,61 / 0,70	Alto Riesgo
Error entre 0,51 / 0,60	Riesgo Moderado
Error entre 0,31 / 0,50	Bajo Riesgo
Error entre 0 / 0,30	Valor de Referencia o Deseable

El análisis clínico de resultados estratégicos y sus causas, que mide el error máximo tolerado en: premisas, estrategias, y resultados; nos dio un índice de muy alto riesgo en los resultados estratégicos (0,75%), lo que significa que en un 75% los resultados estratégicos NO se cumplieron; y un índice también de muy alto riesgo en los resultados de las estrategias (0,74%), lo que significa que en un 74% NO se cumplieron las estrategias previstas. El riesgo es bajo en el caso del error en premisas (0,41).

En el cumplimiento de premisas, el riesgo es bajo tanto para empresas ACE (33%), como para las BCE (42%). Pero en el cumplimiento de estrategias y de resultados estratégicos, mientras que las ACE son de bajo riesgo (47%), las BCE son de muy alto riesgo (79% / 80%), con lo que podemos seguir diciendo que los índices son mejores en las empresas ACE que en las BCE.

● CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA ESTRATÉGICA

Nuestro último objetivo planteaba el desconocimiento del grado de desempeño de los agentes, en los factores causales de los resultados estratégicos obtenidos. Sabemos que las causas que se asignan a los errores estratégicos, son múltiples y variadas, pero en nuestro caso, el conocimiento y experiencia fue determinado como la causa de mayor importancia. Las empresas indicaron que en un (63%) los errores que se cometen se deben, a la falta de conocimiento y experiencia.

Para tratar de evaluar, cuál era el grado de conocimiento y experiencia que tenían los agentes que directa e indirectamente intervenían en el proceso de formulación e implementación de la estrategia, se desarrolló un cuestionario con el que se realizó el trabajo de campo.

Fue necesario precisar, qué entendíamos por agentes, quiénes eran esos agentes, cómo llegábamos a ellos, y que le preguntábamos.

Agente, es alguien que obra o tiene virtud de obrar, es una persona que ejecuta la acción, es la persona o cosa que produce un efecto. Entendiendo en este caso como obra la cosa hecha por un agente, todo producto del entendimiento, de hacer una cosa, ejecutar algo no material, ocasionar algo, o producir un efecto. En general, el agente, es quién toma la iniciativa de una acción o aquel de quién emana o resulta la acción.

La acción, denota cualquier operación, considerada a partir del término del cual se inicia o comienza la operación misma. Acción libre, voluntaria o responsable, o sea propia del hombre y calificada por condiciones determinadas. Talcott Parsons ha determinado el esquema de la acción que implicaría: a) un agente o actor, b) un fin o futuro estado de cosas respecto al cual se orienta el proceso de la acción c) una situación inicial que difiera, en uno o más aspectos importantes, de la finalidad a la cual tiende la acción d) un determinado conjunto de relaciones recíprocas entre los precedentes elementos. Dentro del área de control del agente, los medios empleados no pueden ser por lo general considerados como elegidos al azar o como dependientes exclusivamente de las condiciones de la acción, sino que deben hallarse de sujetos de alguna manera a la influencia de un determinado factor selectivo y dependiente, cuyo conocimiento es necesario para la comprensión del desarrollo concreto de la acción. Este factor es la orientación normativa, que no falta en ningún tipo de acción efectiva, aún cuando pueda ser orientado de forma diversa. Como vemos en términos de acción, se destaca el conocimiento como necesario y fundamental para la comprensión del desarrollo concreto de la acción, como orientación normativa indispensable en todo tipo de acción efectiva.

Para trabajar los conceptos anteriores definimos dos categorías de agentes: los empresarios (dueños, directivos, empleados), y los profesionales. Consideramos profesionales, a los profesionales en ciencias económicas, consultores empresariales, fueran estos graduados en ciencias económicas o no. La idea era incluir a todas aquellas

personas y/o o grupos, u organizaciones; que prestaran servicio de asesoramiento profesional para la detección y solución de problemas empresariales. Se incluyó en esta categoría, y con vistas al futuro, a los alumnos de quinto año de la carrera de administración, en su carácter de cuasi-profesionales.

Las muestras de las dos categorías de agentes, fueron muestras de juicio. Recordemos que la muestra de juicio es una técnica de muestreo no probabilística en la cual un investigador con experiencia selecciona la muestra con base en el juicio personal sobre alguna característica apropiada del miembro de la muestra. Un experto usa el juicio para identificar muestras representativas. Si el tamaño de la muestra es muy pequeño, menos de diez, una muestra de juicio es más confiable y representativa que una probabilística. Está asociada a sesgos obvios y no tan obvios. Algunas veces es útil obtener una muestra deliberadamente sesgada.

Los empresarios seleccionados fueron, "...los más destacados y exitosos, los más profesionalizados, los de las empresas más grandes y más desarrolladas..." Los profesionales seleccionados fueron, "...los estudios de profesionales en ciencias económicas, más renombrados y que brindan servicio a las empresas más importantes. El mismo criterio para las consultoras..." Los alumnos seleccionados fueron, "...los de mayor promedio, mejor performance educativa, de acuerdo a datos de registro de alumnos, y por conocimiento directo, en este caso como profesor de quinto año de la carrera de administración..."

También definimos dos soportes que entendíamos, nos podían dar información de utilidad vinculada al tema de interés (el del conocimiento y experiencia en estrategia), y estos soportes fueron las bibliotecas, y las librerías.

En cuanto a bibliotecas, las consultas fueron realizadas a las tres más importantes, habilitadas en la temática, la de la UNRC, la del CPCE, y la del CECE. Se consultaron tres ítems: inventario, stock, y consultas. Se definió como Inventario de Títulos, la variedad de libros sobre el tema (cuántos títulos y autores "distintos" había sobre el tema), como Stock, la cantidad de libros (cantidad de libros que de cada título y autor había sobre el tema), y como Consultas (cantidad de veces que había sido solicitado en préstamo). En cuanto a las librerías se consideraron sólo dos que concentran prácticamente el 100% de la oferta. Se consultaron tres ítems: inventario, stock, y ventas. El criterio fue el mismo que para las bibliotecas. Inventario de Títulos: la variedad de libros sobre el tema (cuántos títulos y autores "distintos" había sobre el tema). Stock, la cantidad de libros (cantidad de libros que de cada título y autor había sobre el tema). Ventas (cantidad de ejemplares vendidos).

Consultados los agentes y soportes, en términos de querer evaluar el conocimiento y experiencia, los resultados fueron los siguientes.

Indicadores de Conocimiento y Experiencia Estratégica

BIBLIOTECAS	UNRC	CPCE	CECE
Inventario de Títulos	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo
Stock	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo
Consultas	Muy Bajo / Nulo	Muy Bajo / Nulo	Muy Bajo / Nulo
LIBRERIAS	1	2	3
Inventario de Títulos	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo
Stock	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo
Ventas	Muy Bajo / Nulo	Muy Bajo / Nulo	Muy Bajo / Nulo
TEST DE LECTURA	Empresarios	Consultores	Alumnos

Primera Evocación Sin Ayuda	Nulo	Nulo	Nulo
Ranking Con Ayuda	Nulo	Muy Bajo	Muy Bajo
Aporte de Autor	Nulo	Nulo	Nulo
CONOCIMIENTO	Empresarios	Consultores	Alumnos
Libros de texto	Nulo	Nulo	Nulo
Revistas especializadas	Nulo	Muy Bajo	Nulo
Artículos periodísticos	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo
Postgrados específicos	Nulo	Nulo	Nulo
Cursos específicos prolongados	Nulo	Nulo	Nulo
Capacitación, entrenamiento sistemático	Nulo	Nulo	Nulo
EXPERIENCIA (participación en:)	Empresarios	Consultores	Alumnos
Programas de Administración Estratégica	Nulo	Nulo	Nulo
Diseño y Formulación de PE	Nulo	Nulo	Nulo
Implementación y Control de PE	Nulo	Nulo	Nulo
Trabajo con herramientas PE	Muy Bajo	Muy Bajo	Nulo

- Nulo: no hubo ninguna mención, no había ningún elemento. Por ejemplo no había ningún libro, no se efectuó ninguna consulta, no leyó ningún libro, no hizo ningún curso, no diseñó, etc.
- Muy bajo: hay algunas pocas menciones, muy pocos elementos, que no superan el (5%). (0=Nulo, 0/5=Muy Bajo, 5/20=Bajo, 20/40=Medio, 40/60=Alto, 60/100=Muy Alto).

Como podemos observar, la acción individual, personal, y concreta de los agentes es “nula”; en prácticamente todas las consultas. Se destacan los “muy bajo” de: la identificación de autores en el test de lectura (con técnica ayudada), en donde coinciden consultores y alumnos; la compra de revistas especializadas por parte de los consultores (no específicamente por el tema estratégico); y algo que hacen los tres (empresarios, profesionales, y alumnos), la lectura de artículos periodísticos. Es de destacar éste último punto, ya que hay una sola actividad, que desarrollan todos de manera “muy baja” (de lo contrario siempre hay un -nulo-); y que precisamente es ésta lectura que a nivel “de divulgación y periodístico”, realizan de las revistas periodísticas.

7.1. PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA ESTRATÉGICA

El perfil de conocimiento y experiencia estratégica, de los agentes vinculados directa e indirectamente con la formulación e implementación estratégica, en las empresas de Río Cuarto; dio como resultado un “muy bajo”, casi “nulo”, conocimiento y experiencia estratégica de los agentes. Conclusión arribada a partir de los datos resultantes de las entrevistas realizadas, que detalláramos en el cuadro anterior, y que reexpresamos de la siguiente manera.

Perfil de Conocimiento y Experiencia Estratégica

Inventario de Títulos	Muy Bajo
Stock	Muy Bajo
Consultas	Muy Bajo / Nulo
Ventas	Muy Bajo / Nulo
Test de Lectura	Muy Bajo / Nulo
Libros de texto	Nulo
Revistas especializadas	Nulo
Artículos periodísticos	Muy Bajo
Postgrados específicos	Nulo
Cursos específicos prolongados	Nulo
Capacitación, entrenamiento sistemático	Nulo
Participación en Programas de Administración Estratégica	Nulo
Diseño y Formulación de PE	Nulo
Implementación y Control de PE	Nulo
Trabajo con herramientas PE	Muy Bajo

Lo que tiene que ver de manera individual y personal con la acción concreta de los agentes (las últimas 11 filas; test lectura, lecturas, cursados, participaciones, etc.) es "nula" (éstos no la desarrollan), y sólo es "muy baja" la lectura de artículos periodísticos, y el trabajo con alguna herramienta de planeamiento; y la lectura de revistas especializadas en el caso de profesionales. En cambio las evaluaciones que tienen que ver con el objeto de la actividad (las primeras 4 filas; inventario, stock, consultas, y ventas; los libros, el objeto), son mayores, pero así mismo, siguen siendo "muy bajas", y en algunos casos "nula".

Decimos entonces, que el conocimiento y experiencia estratégica de los agentes directa e indirectamente vinculados con la formulación e implementación de la estrategia es "muy bajo", en realidad deberíamos decir "nulo" o casi "nulo", porque sólo la excepción (de que una, dos, o tres veces, personas, eventos, etc.), en el mejor de los casos, ha tomado contacto con elementos que favorezcan o permitan el conocimiento y experiencia de la estrategia (libros, artículos, cursos, capacitación, participación en programas, diseños, implementaciones, o trabajo con herramientas). Los resultados así lo determinan, la variedad de libros sobre el tema, títulos, autores; es insuficiente, en el mejor de los casos nunca llega a la decena: Lo mismo con el stock, las ventas, las consultas, y las lecturas realizadas; son insuficientes, y tampoco llegan a la decena. Lo que si hay es, una muy baja o baja lectura de artículos periodísticos de estrategia, de carácter muy general, y de manera no sistemática, lo que podríamos definir como una lectura de divulgación y periodística. Frente al test de lectura para identificar, autores, títulos, aportes; los resultados fueron peores aún, la identificación fue nula. En consultores y alumnos, fue muy baja, la identificación de autores con la técnica ayudada, identificaron autores, pero no así sus aportes. Todo lo referido a cursos, postgrados, capacitación sistemática, etc., el resultado fue nulo, tanto para empresarios, como para consultores, y alumnos. Por último la participación en programas de administración estratégica, en diseños y formulaciones, como en implementaciones y control de planes estratégicos, también es nula, sólo aparece una participación muy baja de trabajo con herramientas estratégicas, que también no superan la decena.

Por todo lo expuesto anteriormente concluimos que el conocimiento y la experiencia estratégica de los agentes directa e indirectamente vinculados con la formulación e implementación de la estrategia es "muy bajo", o casi "nulo".

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

● **NUESTRO PUNTO DE PARTIDA**

Cuando comenzábamos la elaboración de nuestro trabajo, partíamos de una afirmación, y de un desconocimiento.

Afirmábamos, producto del resultado de nuestra anterior investigación (*Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto*), que las empresas de Río Cuarto, están desajustadas culturalmente (cultura de administración y usos de herramientas de administración), y que poseen un bajo concepto de estrategia, con impedimentos para la formulación y cambio.

Desconocíamos, y eran objetivos para este nuevo trabajo.

- El grado de formulación e implementación de programas formales y sistemáticos de administración estratégica, dirección estratégica, o planeamiento estratégico.
- Las escuelas, enfoques, modelos de estrategia; la cultura estratégica a la que adherían las empresas.
- La forma de percibir la realidad, y los modos de reaccionar frente a ella que tenían.
- Los estilos predominantes de gestión que tenían los directivos.
- El modo en que formulaban la estrategia.
- El modo que implementaban la estrategia.
- Los resultados estratégicos obtenidos.
- Los motivos o causas de los resultados estratégicos obtenidos.
- El grado de desempeño de los agentes, en los factores causales de los resultados estratégicos obtenidos.

Desde esa afirmación y ese desconocimiento, planteamos la siguiente hipótesis de proyecto e hipótesis resultantes.

Una de las principales causas de los fracasos en la formulación e implementación estratégica, es la falta de cultura estratégica, de conocimiento técnico específico, y de experiencia en el manejo de herramientas que le son propias; de los agentes vinculados directa e indirectamente con dicha formulación e implementación.

En las empresas de Río Cuarto.

- Existiría una muy baja cultura estratégica.
- La implementación estratégica sería casi nula. Casi no habría implementaciones estratégicas (programas formales y sistemáticos de administración estratégica).
- Existiría un muy alto porcentaje de error estratégico. El grado de error estratégico que se cometería sería muy alto.
- El mayor grado de error estratégico se daría en la implementación.
- La causa de mayor importancia en el error estratégico sería la falta de conocimiento y experiencia.
- El conocimiento y experiencia de los agentes vinculados a la formulación e implementación de la estrategia sería muy bajo.
- Los IFIE -Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia- serían

negativos.

- Los IFIE -Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia-serían mejores en las empresas tipo ACE (Alto Concepto de Estrategia), y peores en las empresas tipo BCE (Bajo Concepto de Estrategia).

● NUESTRAS CONCLUSIONES

2.1. GRADO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Nuestra anterior investigación (*Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto*), había determinado que:

- El 14% de las empresas ofrecen una potencial facilidad para la implementación y cambio de estrategias.
- El 86% de las empresas, potencialmente nos presentarían, impedimentos y resistencia para la implementación y cambio de estrategias.

Ahora el resultado de campo de nuestro trabajo actual, nos permite afirmar que:

- Sólo el 3% de las empresas, implementan programas formales y sistemáticos de administración estratégica.
- El 97% de las empresas, no implementa ningún programa formal y sistemático de administración estratégica.

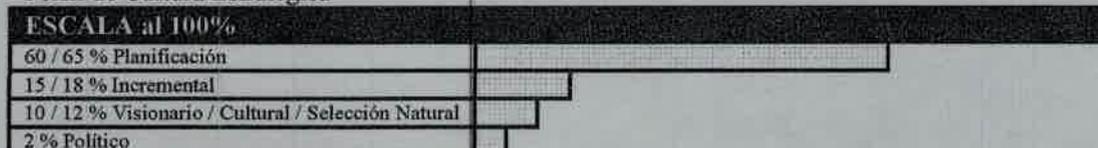
Con lo cuál la respuesta a nuestro primer interrogante de cuál era el grado de formulación e implementación de Programas Formales y Sistemáticos de administración estratégica, dirección estratégica, o planeamiento estratégico, nos enfrenta a una situación de muy baja implementación de programas estratégicos, en las empresas de Río Cuarto. Resultado que a su vez nos permite corroborar una de nuestras hipótesis resultantes de que, la implementación estratégica en las empresas de Río Cuarto es casi nula; casi no hay implementaciones estratégicas (programas formales y sistemáticos de administración estratégica).

La implementación estratégica es casi nula (3%). Prácticamente no existe implementación de programas formales y sistemáticos de administración estratégica

2.2. PERFIL DE CULTURA ESTRATÉGICA

El perfil cultural estratégico de las empresas de Río Cuarto, de acuerdo a las escuelas, enfoques, modelos de estrategia de los principales autores de la actualidad, a las que adhieren las empresas; dio como resultado una cultura estratégica fuertemente orientada a los procesos de planificación, y con muy baja orientación incremental, y visionaria, y con casi ninguna orientación política; según puede observarse en el siguiente cuadro.

Perfil de Cultura Estratégica



La identificación, de las empresas de Río Cuarto, con las distintas escuelas, enfoques, y modelos de estrategia; según la posición de cada autor, son las que refleja el siguiente cuadro, y cuyo resultado consolidado, es el que determinó el perfil de cultura estratégica del cuadro anterior.

Identificación con la posición de cada Autor

Escuela-Enfoque-Modelo	Perfil Cultural Estratégico	%	Perfil Cultural Estratégico	%
Enfoque de Scholes	Proceso de Planificación	59 %	Proceso Incremental	18 %
Prismas de Scholes	Proceso de Diseño	66 %	Proceso Experiencia	23 %
Enfoque de Whittington	Proceso Clásico	71 %		
Naturaleza de Mintzberg	Como Plan	64 %		
Roles Bougeois y Brodwin	Como Comandante	57 %	Como Arquitecto	21 %
Modelos Mintzberg	Modelo Planificación	75 %		
Escuelas Mintzberg-Ahlstrand	Escuela de la Planificación	49 %		

Predomina fuertemente, la cultura estratégica orientada a los procesos de planificación (60/65 %). Prácticamente no existe cultura estratégica orientada a procesos políticos (2%).

Veamos en el cuadro siguiente, algunas características distintivas, del enfoque estratégico como proceso de planificación, con el cual se identifican predominante las empresas de Río Cuarto (60% / 65%).

I - Proceso de Planificación (60 / 65 %)

1 - Planificación (Enfoque de Scholes)

Enfoque de la PLANIFICACIÓN. La selección de la estrategia surge por el análisis y reflexión previa de las mejores opciones. Es el resultado de una planificación altamente sistematizada.

2 - Diseño (Prismas de Scholes)

Prisma del DISEÑO. Las interrelaciones de una empresa pueden comprenderse, analizarse, planificarse. Es la alta dirección quien, de forma totalmente racional, hace la selección de la estrategia, de acuerdo a los objetivos planificados. Es un proceso de planificación. Pone énfasis en el análisis, el orden y en el planeamiento estratégico.

3 - Clásico (Enfoque de Whittington)

Enfoque CLÁSICO. Surge de la planificación. Tiene como objetivo maximizar beneficios. Mira adentro de la organización. Depende del directivo como planificador racional.

4 - Plan (Naturaleza de Mintzberg)

La estrategia como PLAN. Es un curso de acción previamente planificado que tiene un propósito determinado. Se elabora antes de la acción, y se desarrolla de manera consciente. Es un curso de acción con un propósito consciente.

5 - Comandante + Arquitecto Roles (Bougeois y Brodwin)

El estratega como COMANDANTE. Un comandante (piensa). Alguien que usa el poder y la información para hacer análisis racionales exhaustivos antes de emprender una acción. Alguien que establece claramente sus objetivos, los que luego guían los actos estratégicos de la organización. Es una guía de la organización. Es racional. Divide pensadores y ejecutores. El estratega como actor racional le otorga mayor importancia a la información, más análisis que acción, más formulación que implementación.

El estratega como ARQUITECTO. Un arquitecto - Modelo del Cambio (ejecuta). Diseña estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia, llevar a la organización a la consecución de las metas. Él mismo trabaja para llevar a cabo la consecución de los objetivos. Es implementación y práctica. Divide pensadores y ejecutores. Le otorga mayor importancia a la implantación de la estrategia.

6 - Planificación (Modelos Mintzberg)

El modelo DE LA PLANIFICACIÓN. Se basa en el poder planificador. Busca análisis, costos, beneficios. Analista, diseñador y clasificador de estrategias.

7 - Planificación (Escuelas Mintzberg-Ahlstrand-Lampel)

Escuela DE LA PLANIFICACIÓN. La estrategia surge como un proceso sistemático y metódico de planificación formal, desde lo más general a lo particular.

Al existir un porcentaje del (15/18 %) con orientación incremental (con el que se cubre aproximadamente el 80% del total), se destacan también, algunas características distintivas del mismo.

II - Proceso Incremental (15 / 18 %)

1 - Incremental (Enfoque de Scholes)

Enfoque LÓGICO INCREMENTAL. La selección de la estrategia surge en el día a día de la empresa, mediante sucesivas comparaciones. Es una construcción adaptativa y secuencial.

2 - Experiencia (Prismas de Scholes)

Prisma de la EXPERIENCIA. La complejidad de la empresa se genera a partir de la experiencia de la gente y de su arraigo a una cultura. La selección de las estrategias es el resultado de la experimentación y del aprendizaje mediante la práctica. Cuenta tanto la experiencia individual como la colectiva, todo depende del grado de compromiso de los individuos. Pone énfasis en la experiencia individual y colectiva y en el "incrementalismo lógico".

4 - Patrón (Naturaleza de Mintzberg)

La estrategia como PATRÓN. Es un patrón de comportamiento. Es una consistencia en el actuar, en el comportamiento (intencional o no). Es la serie de actos que viene desarrollándose congruentemente, haya plan o no.

7 - Aprendizaje + Configuración (Escuelas Mintzberg-Ahlstrand-Lampel)

Escuela DEL APRENDIZAJE. La estrategia emerge de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas como planes claros o visiones.

Escuela DE LA CONFIGURACIÓN. La estrategia surge en las transformaciones de una etapa a otra de la organización. La organización vive un proceso de evolución en el que en cada etapa le da preponderancia a distintos aspectos. En los momentos de cambio, en los puntos de inflexión entre una etapa y otra, surgen las estrategias.

2.3. PERFIL DE PERCEPCIÓN / REACCIÓN

Es evidente que la forma de percibir la realidad, y los modos de reaccionar frente a ella, que tienen las empresas; es condicionante y determinante, al momento de la formulación, y de la implementación estratégica. Podemos percibir la realidad como un caos/orden, que en términos organizacionales consideramos rigidez/flexibilidad, y podemos reaccionar frente a la realidad de manera adaptativa/anticipatoria, que en términos organizacionales consideramos reactividad/proactividad.

La matriz Percepción / Reacción, que surge de la combinación anterior, es la matriz que refleja la situación en que las empresas de Río Cuarto, perciben la realidad y reaccionan frente ella; y que en este caso es la siguiente.

Matriz de Percepción / Reacción

	10% Flexible		
89% Reactiva	III - 9 % Seguidoras Moda	IV - 1 % De Vanguardia	11% Proactiva
	I - 80 % Rezagadas	II - 10 % Analistas Consumo	
	90% Rígida		

El perfil de percepción / reacción de las empresas de Río Cuarto, dio como resultado una predominancia significativa de empresas con una percepción / reacción **rígida reactiva** "rezagadas" (80%), muy poco **rígida proactiva** "analistas de consumo" (10%), **flexible reactiva** "seguidoras de modas" (9%), y prácticamente nada **flexible proactiva** "de vanguardia" (1%).

Matriz de Percepción / Reacción Según Situación

	I	II	III	IV			General	ACE	BCE	
ACE		7%	7%	1%	15%		I	80%	0	94%
BCE	80%	3%	2%		85%		II	10%	47%	4%
General	80%	10%	9%	1%	100		III	9%	47%	2%
							IV	1%	6%	0
							100	100	100	100

- El 100% de las empresas Rígidas Reactivas "Rezagadas", son BCE.
- El 100% de las empresas Flexibles Proactivas "De Vanguardia", son ACE.
- Las empresas Rígidas Proactivas y Flexibles Reactivas son aproximadamente un 70% ACE y 30% BCE.
- Podemos decir que las situaciones menos deseables se concentran en las BCE (rígida/reactiva), y las más deseables en las ACE (flexible/proactiva).

- El 6% de las ACE es flexible proactiva, el 94% restante se reparte por igual entre rígida/proactiva, y flexible/reactiva.
- El 94% de las BCE es rígida reactiva.

Perfil de Percepción / Reacción

ESCALA al 100%	
80 % Rígida / Reactiva	
10 % Rígida Proactiva	
9 % Flexible / Reactiva	
1 % Flexible / Proactiva	

Perfil de Percepción

ESCALA al 100%	
90 % Rígidez	
10 % Flexibilidad	

Altamente concentrado en una percepción rígida de la realidad (90%).

Perfil de Reacción

ESCALA al 100%	
89 % Reactividad	
11 % Proactividad	

Lo mismo ocurre con la forma o modo de reaccionar frente a la realidad, fuertemente concentrada en lo reactivo (89%).

El resultado del análisis clínico de percepción / reacción nos da un índice de alto riesgo (0,40) frente a un valor deseado de 0,81 a 1. La calificación de empresas nos da un 80% de empresas con una calificación "mal" o de alto riesgo, un 19% con una calificación de "regular" o riesgo moderado, y sólo 1% de empresas con una calificación "bien" o que se encuentra en el valor de referencia o deseable; en lo que a la forma de percibir la realidad y reaccionar frente a ella se refiere.

Análisis Clínico de Percepción / Reacción

Valores	Análisis de Percepción / Reacción	ACE	BCE
0,40	Índice de Percepción / Reacción de Alto Riesgo	0,69	0,35
80 %	Empresas de Alto Riesgo	0%	94%
19 %	Empresas de Riesgo Moderado	94%	6%
1%	Empresas en Valores de Referencia o Deseables	6%	0

Podemos observar que los índices son mejores en las empresas ACE (0,69) que en las BCE (0,35), lo mismo que las calificaciones. Empresas de alto riesgo: ACE (0%) y BCE (94%). De riesgo moderado: ACE (94%) y BCE (6%). En valores de referencia o deseable: ACE (6%) y BCE (0%).

Domina la percepción rígida/reactiva (80%), como forma de percibir la realidad y reaccionar frente a ella. Un (90%) tiene una percepción rígida de la realidad, y un (89%) una reacción reactiva frente a ella. Prácticamente no existe la percepción flexible/proactiva (1%).

ÍNDICES (0/0,50=alto riesgo)+(0,51/0,80=riesgo moderado)+(0,81/1=referencia o deseable)	GRAL	ACE	BCE
Índice de Percepción / Reacción de Alto Riesgo	0,40	0,69	0,35
Empresas de Alto Riesgo	80%	0%	94%
Empresas de Riesgo Moderado	19%	94%	6%
Empresas en Valores de Referencia o Deseables	1%	6%	0

Veamos en el cuadro siguiente, algunas características distintivas, de la percepción rígida/reactiva (como forma de percibir la realidad y reaccionar frente a ella), con la que se identifican predominante, las empresas de Río Cuarto (80%).

I - Rígida / Reactiva (80 %)

<p>5. Rígida / Reactiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • No cambian, o son muy difíciles de cambiar. • Conducción estructurada y conductista. • Estructuradas, cristalizadas. • Poco flexibles. • Poca o nula propensión al cambio. • Empresario conductista. • A veces trata sin éxito de dar respuestas a interrogantes o problemas que plantea la realidad. • La identifican frases "siempre lo hicimos así no veo motivos para cambiar", "las cosas ya volverán a la normalidad".
--

2.4. PERFIL DE ESTILO DIRECTIVO

Otro de los aspectos que condiciona y determina la formulación, y la implementación estratégica, es el estilo directivo.

El perfil de estilo directivo de las empresas de Río Cuarto, nos ofrece como resultado, y en un muy alto porcentaje, un estilo de gestión predominantemente **ejecutivo** (78%), con una muy poca participación del **analista** (17%), y la muy baja significación del estilo **visionario** (5%). En los cuadros siguientes, se mencionan algunas de las características sobresalientes, de estos estilos directivos.

Perfil de Estilo Directivo

ESCALA al 100%	
78 % Ejecutivo	
17 % Analista	
5 % Visionario	

Altamente concentrado en un estilo de gestión ejecutivo (78%).

El estilo de gestión predominantemente, es el estilo directivo ejecutivo (78%).

Indicadores de Estilo Directivo Según Situación

	Ejecutivo	Analista	Visionario		General	ACE	BCE	
ACE	10%	3%	2%	15%	Ejecutivo	78%	67%	80%
BCE	68%	12%	5%	85%	Analista	15%	20%	14%
General	78%	15%	7%	100	Visionario	7%	13%	6%
						100	100	100

Las preferencias por los estilos son similares en los dos tipos de empresas ACE y BCE. Ejecutivo entre 70% / 80%, analista 15% / 20%, y visionario 7% / 14%.

Veamos en el cuadro siguiente, algunas características distintivas, del estilo directivo ejecutivo, con el que se identifican predominante, las empresas de Río Cuarto (78%).

I - Ejecutivo (78 %)

<p>4. Ejecutivo</p> <p>Implementadores, reconstructores y pragmáticos. Generalmente, no se preocupan por las visiones ni los análisis, sino que se destacan por su capacidad de obligar a la gente a hacer su voluntad, para conducir a las personas al mundo de los negocios y para afrontar el tumulto de la vida de la empresa. Necesita la "visión" del visionario, y el "cálculo" del analista; como complemento para aumentar su eficacia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es básicamente un ejecutor, exitoso en implementar, realizar inmediatamente lo que quiera. • Se destaca por su capacidad para conducir a la gente hacia su voluntad. • Es muy eficiente, de acción tanto dominante y persuasiva. • Implementador: de acción dominante y persuasiva.
--

2.5. PERFIL DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Vimos que la forma de percibir la realidad, y los modos de reaccionar frente a ella, como así también el estilo directivo, actuaban como condicionantes y determinantes, al momento de la formulación, y de la implementación estratégica.

Ahora bien al momento de tener que formular la estrategia, podemos formularla desde un bajo rigor de análisis (inexistencia del análisis, falta de profundidad y objetividad, nada es analizado, todo es acción en forma permanente) / hasta un alto rigor de análisis (unidades organizacionales para el análisis, diseño y control, análisis objetivos y profundos; informes cuantiosos, todo es analizado); y desde una baja participación directiva (inexistencia participación, todo es delegado, participación "protocolar") / hasta una alta participación directiva (participación, interactividad, trabajo en equipo, procedimientos formales participativos).

La matriz de Formulación Estratégica, que surge de la combinación anterior, es la matriz que refleja la situación en que las empresas de Río Cuarto, aplican el rigor del análisis y la participación directiva, en la formulación de la estrategia; y que de acuerdo a los resultados obtenidos, es la siguiente.

		11% Alto Rigor Análisis				Matriz de Formulación Estratégica	
70%		III - 7 %	IV - 4 %	30%		Sólo Un Formulario (papeles formales)	
Baja		Torre De Marfil	Ideal	Alta		Sólo Palabras Huecas (reuniones deliberativas de buenas intenciones)	
	Participación	I - 63 %	II - 26 %		Participación	Torre de Marfil (elaboración "profesional" aislada no participativa)	
	Directiva	Formulario Más	Palabras Huecas		Directiva	Ideal (procedimiento adecuado para la formulación e implementación)	
		89% Bajo Rigor Análisis					

El perfil de formulación de la estrategia de las empresas de Río Cuarto, dio como resultado un alto porcentaje de empresas con un bajo rigor de análisis y baja participación directiva (63%), una mediana participación de las empresas de bajo rigor de análisis y alta participación directiva (26%), seguidas de muy baja participación de los dos grupos restantes, alto rigor de análisis y baja participación directiva (7%), alto rigor de análisis y alta participación directiva (4%).

Matriz de Formulación Estratégica Según Situación

	I	II	III	IV		General	ACE	BCE	
ACE	2%	5%	5%	3%	15%	I	63%	14%	72%
BCE	61%	21%	2%	1%	85%	II	26%	33%	25%
General	63%	26%	7%	4%	100	III	7%	33%	2%
						IV	4%	20%	1%
							100	100	100

- El 97% de las empresas de Bajo Análisis / Baja Participación "Formulario Más", , son BCE.
- El 75% de las empresas de Alto Análisis / Alta Participación "Ideal", son ACE.
- Las empresas de Bajo Análisis / Alta Participación y Alto Análisis / Baja Participación, son aproximadamente un 30% ACE y 70% BCE.
- El 70% de las empresas de Alto Análisis / Baja Participación "Torre de Marfil", son ACE.
- El 65% de las empresas de Bajo Análisis / Alta Participación "Palabras Huecas", son BCE.
- Podemos decir que las situaciones menos deseables se concentran en las BCE (bajo análisis/baja participación), y las más deseables en las ACE (alto análisis/alta participación).
- El 20% de las ACE es de alto análisis y alta participación.
- El 72% de las BCE es de bajo análisis y baja participación.

Perfil de Formulación Estratégica

ESCALA al 100%	
89 % Bajo Rigor de Análisis	[Bar chart showing 89%]
11 % Alto Rigor de Análisis	[Bar chart showing 11%]
70 % Baja Participación Directiva	[Bar chart showing 70%]
30 % Alta Participación Directiva	[Bar chart showing 30%]

Un 89% y 70% respectivamente de bajo rigor de análisis y baja participación directiva, frente a sólo un 11% y 30% de alto rigor de análisis y alta participación directiva.

Perfil de Análisis

ESCALA al 100%	
89 % Bajo Rigor de Análisis	[Bar chart showing 89%]
11 % Alto Rigor de Análisis	[Bar chart showing 11%]

Altamente concentrado en un bajo rigor de análisis (89%).

Perfil de Participación

ESCALA al 100%	
70 % Baja Participación Directiva	[Bar chart showing 70%]
30 % Alta Participación Directiva	[Bar chart showing 30%]

Lo mismo ocurre con la participación directiva, lo que caracteriza a la mayoría de las empresas es la baja participación directiva que tienen en la formulación de la estrategia (70%).

El resultado del análisis clínico de formulación de la estrategia nos da un índice de alto riesgo (0,47) frente a un valor deseado de 0,81 a 1. La calificación de empresas nos da un 63% de empresas con una calificación "mal" o de alto riesgo, un 33% con una calificación de "regular" o riesgo moderado, y sólo 4% de empresas con una calificación "bien" o que se encuentra en el valor de referencia o deseable; en lo que a formulación de la estrategia se refiere.

Análisis Clínico de Formulación Estratégica

Valores	Análisis de Formulación Estratégica	ACE	BCE
0,47	Índice de Formulación Estratégica de Alto Riesgo	0,69	0,43
63 %	Empresas de Alto Riesgo	14%	72%
33 %	Empresas de Riesgo Moderado	66%	27%
4 %	Empresas en Valores de Referencia o Deseables	20%	1%

Podemos observar que los índices son mejores en las empresas ACE (0,69) que en las BCE (0,43), lo mismo que las calificaciones. Empresas de alto riesgo: ACE (14%) y BCE (72%). De riesgo moderado: ACE (66%) y BCE (27%). En valores de referencia o deseable: ACE (20%) y BCE (1%).

El proceso de formulación de la estrategia predominante, es el de formulación con bajo rigor de análisis y baja participación directiva (63%). Un (89%) hace sus formulaciones con bajo rigor de análisis, y un (70%) con baja participación directiva. La formulación con alto rigor de análisis y alta participación directiva, es de una participación muy baja (4%).

ÍNDICES $(0/0,50=\text{alto riesgo})+(0,51/0,80=\text{riesgo moderado})+(0,81/1=\text{referencia o deseable})$	GRAL	ACE	BCE
Índice de Formulación Estratégica de Alto Riesgo	0,47	0,69	0,43
Empresas de Alto Riesgo	63%	14%	72%
Empresas de Riesgo Moderado	33%	66%	27%
Empresas en Valores de Referencia o Deseables	4%	20%	1%

Veamos en el cuadro siguiente, algunas características distintivas, de la formulación estratégica realizada con bajo rigor de análisis y baja participación directiva, forma con la que más se identifican, las empresas de Río Cuarto (63%).

I - Un Formulario Más (63%)

<p>5. Un Formulario Más</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los directivos saben que hay que preparar una estrategia, pero no lo consideran lo bastante importante como participar personalmente. • Aunque los encargados de desarrollar la estrategia preparan informes muy elaborados, carecen de hechos, análisis y perspectiva. • Hay muy poca objetividad y pasan inadvertidas las cuestiones de implementación.
--

Al existir un porcentaje medianamente importante que formula la estrategia con un bajo rigor de análisis y alta participación directiva (26%), en este caso también se destacan algunas características distintivas.

II - Palabras Huecas (26%)

<p>6. Palabras Huecas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un comité de se reúne y discute las cuestiones pero sin recoger todavía datos externos ni extender el alcance del análisis más allá de las actividades habituales del negocio. • Lo característico es que falten objetividad y profundidad de análisis. • Con frecuencia, es necesario reelaborar la estrategia para "venderla" luego al comité de dirección.
--

2.6. PERFIL DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Más importante aun que la formulación, es la implementación de la estrategia, y para implementar la estrategia, podemos hacerlo desde un bajo compromiso de implementación (falta de compromiso, compromiso "protocolar", todo es delegado) / hasta un alto compromiso de implementación (compromiso profundo y personal, dirección personalizada e involucrada); y desde una baja atención a las limitaciones administrativas (cualquier consecuencia administrativa es una pura necesidad, "todo es permitido") / hasta una alta atención a las limitaciones administrativas (sujeción a limitaciones administrativas, respeto por procesos, sistemas, personas, etc., conciencia y preocupación por consecuencias administrativas).

La matriz de Implementación Estratégica, que surge de la combinación anterior, es la matriz que refleja la situación en que las empresas de Río Cuarto, asumen el compromiso en la implementación de la estrategia, y la sujeción a las limitaciones administrativas que poseen para dicha implementación. Los resultados obtenidos, fueron los siguientes.

Matriz de Implementación Estratégica		9% Alto Compromiso		
86% Baja Limitación Administrativa	III - 7 % Emprendedor	IV - 2 % Político	14% Alta Limitación Administrativa	91% Bajo Compromiso
	I - 79 % Conmociónante	II - 12 % Administrativo		

El perfil de implementación de la estrategia de las empresas de Río Cuarto, dio como resultado un alto porcentaje de empresas con un bajo compromiso de implementación y bajas limitaciones administrativas (79%), una baja participación de las empresas de bajo compromiso de implementación y altas limitaciones administrativas (12%), y de alto compromiso de implementación y bajas limitaciones administrativas (7%), y prácticamente la inexistencia de las de alto compromiso de implementación y altas limitaciones administrativas (2%). Veamos los cuadros siguientes.

Matriz de Implementación Estratégica Según Situación

	I	II	III	IV		General	ACE	BCE
ACE	1%	6%	6%	2%	15%	I	79%	7%
BCE	78%	6%	1%		85%	II	12%	40%
General	79%	12%	7%	2%	100	III	7%	40%
						IV	2%	13%
							100	100

- Matriz de Implementación Estratégica Según Situación
- El 99% de las empresas Bajo Compromiso y Baja Limitación "Conmocionante", son BCE.
- El 100% de las empresas Alto Compromiso y Alta Limitación "Político", son ACE.
- El 85% de las de Alto Compromiso y Baja Limitación "Emprendedor", son ACE; sólo el 15% BCE.
- Podemos decir que las situaciones menos deseables se concentran en las BCE (bajo compromiso/baja limitación), y las más deseables en las ACE (alto compromiso/alta limitación).
- El 13% de las ACE es de alto compromiso y alta limitación. En las BCE le alto compromiso y alta limitación no existe es 0%.
- El 92% de las BCE de bajo compromiso y baja limitación.

Perfil de Implementación Estratégica

ESCALA al 100%	
91 % Bajo Compromiso	
9 % Alto Compromiso	
86 % Baja Limitación Administrativa	
14 % Alta Limitación Administrativa	

Perfil de Compromiso

ESCALA al 100%	
91 % Bajo Compromiso	
9 % Alto Compromiso	

Altamente concentrado en un bajo compromiso de implementación (91%).

Perfil de Limitación Administrativa

ESCALA al 100%	
86 % Baja Limitación Administrativa	
14 % Alta Limitación Administrativa	

Lo mismo ocurre con la sujeción a las limitaciones administrativas, fuertemente concentrado en una baja sujeción a las limitaciones administrativas (86%).

El resultado del análisis clínico de implementación de la estrategia nos da un índice de alto riesgo (0,41) frente a un valor deseado de 0,81 a 1. La calificación de empresas nos da un 79% de empresas con una calificación "mal" o de alto riesgo, un 19% con una calificación de "regular" o riesgo moderado, y sólo 2% de empresas con una calificación "bien" o que se encuentra en el valor de referencia o deseable; en lo que a implementación de la estrategia se refiere.

Análisis Clínico de Implementación Estratégica

Valores	Análisis de Implementación Estratégica	ACE	BCE
0,41	Índice de Implementación Estratégica de Alto Riesgo	0,69	0,36
79 %	Empresas de Alto Riesgo	7 %	92 %
19 %	Empresas de Riesgo Moderado	80 %	8 %
2 %	Empresas en Valores de Referencia o Deseables	13 %	0

Podemos observar que los índices son mejores en las empresas ACE (0,69) que en las BCE (0,36), lo mismo que las calificaciones. Empresas de alto riesgo: ACE (7%) y BCE (22%). De riesgo moderado: ACE (80%) y BCE (8%). En valores de referencia o deseable: ACE (13%) y BCE (0%).

La implementación de la estrategia en un alto porcentaje se realiza con bajo compromiso directivo en la implementación y baja atención a las limitaciones administrativas (79%). Un (96%) lo hace con bajo compromiso de implementación, y un (86%) con baja atención a las limitaciones administrativas. Prácticamente no existen implementaciones de alto compromiso de implementación y alta atención a las limitaciones administrativas (2%).

ÍNDICES (0/0,50=alto riesgo)+(0,51/0,80=riesgo moderado)+(0,81/1=referencia o deseable)	GRAL	ACE	BCE
Índice de Implementación Estratégica de Alto Riesgo	0,41	0,69	0,36
Empresas de Alto Riesgo	79%	7%	92%
Empresas de Riesgo Moderado	19%	80%	8%
Empresas en Valores de Referencia o Deseables	2%	13%	0

Veamos en el cuadro siguiente, algunas características distintivas, de la implementación estratégica realizada con bajo compromiso de implementación y bajas limitaciones administrativas, que es la característica dominante de las empresas de Río Cuarto (79%).

I - Conmociónante (79%)

5. Conmociónante

- Se comprometen en los procesos y sistemas con las personas que pueden implantar la estrategia.
- No propone operaciones específicas, no supervisa personalmente los detalles, pero constantemente dirige y ajusta a la gente, los procesos y los sistemas que harán posible la estrategia, muestra poca preocupación por los problemas administrativos.
- Se preocupa más por conseguir rápidamente la gente adecuada para los puestos clave, en establecer claramente los objetivos y los incentivos para esas personas, que en los detalles específicos de cómo implantar la estrategia.
- La desventaja principal es que debe basarse en los subordinados claves con el riesgo de resentimiento de aquellos que no fueron elegidos para la implantación, y que rápidamente lleva a un alto nivel de subordinados

2.7. PERFIL DE RESULTADOS ESTRATÉGICOS Y SUS CAUSAS

El perfil de resultados estratégicos y sus causas de las empresas de Río Cuarto, evaluó tres situaciones: a) errores asignados a premisas, estrategias, y resultados, b) errores asignados a la formulación-implementación de la estrategia, c) causas de los errores estratégicos asignados.

En cuanto a los errores asignados a premisas, estrategias, y resultados; hubo un alto porcentaje de empresas que NO cumplieron con las estrategias (74%), otro también alto porcentaje que NO cumplieron con los resultados estratégicos (75%), y un menor porcentaje, que NO cumplieron con las premisas (41%).

En cuanto a los errores de formulación-implementación, hubo una marcada mayoría que asignó un (61%) á errores de implementación, frente a un (39%) de errores en la formulación.

Por último, y referido a las causas de los errores estratégicos, un (63%) también mayoritario, asignó como causa de los errores, la falta de conocimiento y experiencia; mientras que un (37%), indicó a la actitud como causa de los errores estratégicos.

Perfil de Resultados - Premisas, Estrategias, Resultados

ESCALA al 100%

75 % NO Cumplieron los Resultados	
74 % NO Cumplieron las Estrategias	
41 % NO Cumplieron las Premisas	

(74%) errores de estrategia (formulación e implementación), (75%) errores de resultado estratégico.

Perfil de Resultados - Formulación, Implementación

ESCALA al 100%

61 % Implementación	
39 % Formulación	

Los errores estratégicos, fueron asignados mayormente, a errores de implementación (61%).

Perfil de Causas – Conocimiento, Experiencia, Actitud

ESCALA al 100%

63 % Conocimiento y Experiencia	
37 % Actitud	

Las causas de los errores estratégicos, fueron asignadas mayormente, a la falta de conocimiento y experiencia (63%).

El análisis clínico de resultados estratégicos y sus causas, que mide el error máximo tolerado en: premisas, estrategias, y resultados; nos dio un índice de muy alto riesgo en los resultados estratégicos (0,75%), lo que significa que en un 75% los resultados estratégicos NO se cumplieron; y un índice también de muy alto riesgo en los resultados de las estrategias (0,74%), lo que significa que en un 74% NO se cumplieron las estrategias previstas. El riesgo es bajo en el caso del error en premisas (0,41).

Análisis Clínico de Resultados Estratégicos - Premisas, Estrategias, Resultados

Valor de Error Cometido	Análisis de Resultados Estratégicos y sus Causas	ACE	BCE
75 %	Muy Alto Riesgo en cumplimiento Resultados Estratégicos	47%	80%
74 %	Muy Alto Riesgo en el cumplimiento de Estrategias	47%	79%
41 %	Bajo Riesgo en el cumplimiento de Premisas	33%	42%

En el cumplimiento de premisas, el riesgo es bajo tanto para empresas ACE (33%), como para las BCE (42%). Pero en el cumplimiento de estrategias y de resultados estratégicos, mientras que las ACE son de bajo riesgo (47%), las BCE son de muy alto riesgo (79% / 80%), con lo que podemos seguir diciendo que los índices son mejores en las empresas ACE que en las BCE.

Entre un (70% / 80%) de los errores se asigna al hecho de que NO se cumplen las estrategias previstas. Entre el (55% / 65%) se asigna a errores en la implementación de la estrategia, y un porcentaje mucho menor a la formulación de la estrategia (15% / 20%). El error por NO cumplimiento de los resultados estratégicos, también es alto (75%). Como causa de los errores cometidos se mencionan; la falta de conocimiento y experiencia (63%), y la actitud (37%).

ÍNDICES	GRAL	ACE	BCE
Muy Alto Riesgo en cumplimiento Resultados Estratégicos	75%	47%	80%
Muy Alto Riesgo en el cumplimiento de Estrategias	74%	47%	79%
Bajo Riesgo en el cumplimiento de Premisas	41%	33%	42%

(0/0,30=Descable)+(0,31/0,50=Bajo Riesgo)+(0,51/0,60=Riesgo Moderado)+(0,61/0,70=Alto Riesgo)+(0,71 / 1=Muy Alto Riesgo)

2.8. PERFIL DE CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA ESTRATÉGICA

Sabemos que las causas que se asignan a los errores estratégicos, son múltiples y variadas, pero en nuestro caso, el conocimiento y experiencia fue determinado como la causa de mayor importancia (63%).

A su vez, el conocimiento y la experiencia estratégica, de los agentes vinculados directa e indirectamente con la formulación e implementación estratégica, en las empresas de Río Cuarto; es “muy bajo”, o casi “nulo”. Lo podemos observar en el cuadro siguiente.

Perfil de Conocimiento y Experiencia Estratégica

Inventario de Títulos	Muy Bajo
Stock	Muy Bajo
Consultas	Muy Bajo / Nulo
Ventas	Muy Bajo / Nulo
Test de Lectura	Muy Bajo / Nulo
Libros de texto	Nulo
Revistas especializadas	Nulo
Artículos periodísticos	Muy Bajo
Postgrados específicos	Nulo
Cursos específicos prolongados	Nulo
Capacitación, entrenamiento sistemático	Nulo
Participación en Programas de Administración Estratégica	Nulo
Diseño y Formulación de PE	Nulo
Implementación y Control de PE	Nulo
Trabajo con herramientas PE	Muy Bajo

Sólo la excepción (1,2,3 veces, personas, eventos, etc., en el mejor de los casos) ha tomado contacto con elementos que favorezcan o permitan el conocimiento y experiencia de la estrategia (libros, artículos, cursos, capacitación, participación en programas, diseños, implementaciones, o trabajo con herramientas). La variedad de libros, títulos, autores, el stock, las ventas, las consultas, y las lecturas realizadas son insuficientes y no llegan a la decena. La identificación de autores, títulos, aportes; es nula. La capacitación sistemática, cursos, postgrados, es nula. La participación en programas de administración estratégica (diseño, formulación, implementación, control) también es nula; sólo aparece una participación muy baja de trabajo con herramientas estratégicas, que tampoco supera la decena. Por todo lo expuesto anteriormente concluimos que el conocimiento y la experiencia estratégica de los agentes directa e indirectamente vinculados con la formulación e implementación de la estrategia es “muy bajo”, o casi “nulo”.

El conocimiento y la experiencia estratégica de los agentes directa e indirectamente vinculados con la formulación e implementación de la estrategia es “muy bajo”, o casi “nulo”. Las lecturas realizadas son insuficientes (no llegan a la decena), lo mismo que el trabajo con herramientas estratégicas. La identificación de autores, la capacitación sistemática, la participación en programas de administración estratégica (diseño, formulación, implementación, control) es nula.

● RESUMEN DEL TRABAJO

3.1. ANTECEDENTES

En nuestras investigaciones anteriores sobre las empresas de Río Cuarto, hemos manejado dos conceptos; el ajuste cultural a la administración, y el ajuste cultural al concepto de estrategia. En uno, el ajuste cultural a la administración, evaluamos si las empresas tenían o no una cultura orientada a la administración, y si usaban o no, en la realidad de gestión diaria, herramientas de administración. En el otro, el ajuste cultural al concepto de estrategia, evaluamos si tenían o no una cultura orientada a la estrategia.

Las investigaciones que nos sirvieron de base dieron los siguientes resultados en cuanto a empresas ajustadas (alta cultura en administración con alto y bajo uso de herramientas), y a empresas desajustadas (baja cultura en administración con bajo y alto uso de herramientas), y a empresas ACE (de alto concepto de estrategia), y empresas BCE (de bajo concepto de estrategia).

Según su ajuste cultural a la administración y al uso de herramientas de administración.

- El 15% de las empresas son Culturalmente Ajustadas, y de ellas un 93% son empresas de Alto Concepto Estratégico.
- El 85% de las empresas son Culturalmente Desajustadas, y de ellas un 99% son empresas de Bajo Concepto Estratégico.

Según su ajuste cultural al concepto de estrategia.

- El 15% de las empresas son Alto Concepto Estratégico, y de ellas un 93% son empresas Ajustadas.
- El 85% de las empresas son Bajo Concepto Estratégico, y de ellas un 99% son empresas Desajustadas.

Así la matriz del perfil de cultura-estrategia de la cuál partimos, y que refleja la situación de las empresas de Río Cuarto, es la siguiente.

Tipo A	84%	Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia. Empresas con impedimentos y resistencia a la implementación y cambio de estrategias.
Tipo B	1%	Empresas ajustadas culturalmente y con un bajo concepto de estrategia. Con problemas de congruencia para la implementación y cambio de estrategias.
Tipo C	1%	Empresas desajustadas en materia cultural y con un alto concepto de estrategia. Con problemas de congruencia para la implementación y cambio de estrategias.
Tipo D	14%	Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia. Empresas con facilidad para la implementación y cambio de estrategias.

Corolario 1

- El 14% de las empresas ofrecen una potencial facilidad para la implementación y cambio de estrategias.
- El 86% de las empresas, potencialmente nos presentarían, impedimentos y resistencia para la implementación y cambio de estrategias.

3.2. ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En esta nueva investigación sobre las empresas de Río Cuarto, hemos manejado dos conceptos; el ajuste cultural al concepto de estrategia, y el grado de implementación estratégica. En el ajuste cultural al concepto de estrategia, evaluamos si tenían o no una cultura orientada a la estrategia (investigación anterior). En el grado de implementación estratégica, evaluamos si las empresas formulaban e implementaban, o no; programas formales y sistemáticos de administración o dirección estratégica. Además de que modo hacían esa formulación e implementación, cuáles eran los errores que se cometían y sus causas, y cuál era el conocimiento y experiencia que tenían sobre el tema, los agentes que directa e indirectamente intervenían en esa formulación e implementación.

El trabajo de campo nos dio el siguiente resultado en cuanto a empresas CIE (con implementación estratégica), y a empresas SIE (sin implementación estratégica); y a los modos,

errores, causas, conocimiento y experiencia; en la formulación e implementación de la estrategia.

Según la implementación o no de programas estratégicos formales y sistemáticos.

- El 3% de las empresas, son Empresas CIE-Con Implementación Estratégica-, y de ellas un 100% son empresas ACE de Alto Concepto Estratégico. No hay empresas BCE de Bajo Concepto Estratégico.
- El 97% de las empresas, son Empresas SIE-Sin Implementación Estratégica-, y de ellas un 88% son empresas BCE de Bajo Concepto Estratégico. Sólo hay un 12% de empresas ACE de Alto Concepto Estratégico.

Según su ajuste cultural al concepto de estrategia.

4. El 15% de las empresas son de Alto Concepto Estratégico, y de ellas un 20% son empresas CIE-Con Implementación Estratégica-, y un 80% son empresas SIE-Sin Implementación Estratégica-.
5. El 85% de las empresas son de Bajo Concepto Estratégico, y de ellas un 100% son empresas SIE-Sin Implementación Estratégica-. No hay empresas CIE-Con Implementación Estratégica-.

Así la matriz MIE, matriz que refleja la implementación estratégica y la relación con el concepto de estrategia de las empresas de Río Cuarto, es la siguiente.

I	85%	Empresas sin implementación y con un bajo concepto de estrategia.	Impedimentos y resistencia
II	0%	Empresas con implementación y con un bajo concepto de estrategia.	Problemas de congruencia
III	12%	Empresas sin implementación y con un alto concepto de estrategia	Problemas de congruencia
IV	3%	Empresas con implementación y con un alto concepto de estrategia	Con implementación

Corolario 2

6. El 3% de las empresas, implementan programas formales y sistemáticos de administración estratégica o dirección estratégica.
7. El 14% de las empresas ofrecen una potencial facilidad para la implementación y cambio de estrategias, por su Alto Concepto de Estrategia y Ajuste Cultural Administrativo.
8. El 97% de las empresas, no implementa ningún programa formal y sistemático de administración estratégica o dirección estratégica.
9. El 86% de las empresas, potencialmente presentarían, impedimentos y resistencia para la implementación y cambio de estrategias; por su Bajo Concepto de Estrategia y Desajuste Cultural Administrativo.

Se detallan los principales aspectos que caracterizan el perfil de la mayoría de las empresas, las empresas Tipo I (85%). Lo que distingue a este perfil es, una cultura desajustada, un bajo concepto de estrategia, sin implementación estratégica, y con impedimentos y resistencia para el cambio de estrategias.

Desde el doble punto de vista de su Ajuste Cultural a la Administración, y de su Ajuste al Concepto de Estrategia; las principales características de este tipo de empresas, son las siguientes.

Empresas desajustadas en materia cultural y con un bajo concepto de estrategia

<p>Cultura desajustada (con bajo uso de herramientas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasa delegación. • Negocio gira alrededor del empresario. • Liderazgo autoritario - paternalista. • Pérdida de motivaciones del personal. • Poca capacitación de sus integrantes. • Escasa o nula evaluación. • El progreso de cada integrante está en relación con la afinidad que pueda tener con el conductor. • No se usan herramientas administrativas más que las indispensables. • La contabilidad es el único auxiliar de que dispone para tomar decisiones. <p>Cultura desajustada (con alto uso de herramientas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Compran" o "importan" herramientas y técnicas administrativas, pero no existe convencimiento de que así puede mejorarse la gestión, ni de iniciar una transformación profunda en toda la empresa. • No existe voluntad para construir, modificar y ajustar "desde adentro" la cultura organizacional. 	<p>Bajo Concepto de Estrategia - BCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • NO establece propósito organizativo. • NO fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo). • NO selecciona negocios en los que participa. • NO determina negocios que desea abandonar. • NO segmenta claramente negocios en los que participa. • NO analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible). • NO establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales. • NO establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador. • NO define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés. • NO expresa claramente su propósito estratégico. • NO desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa. • NO determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).
--	---

En contraposición detallamos los principales aspectos que caracterizan el perfil de las empresas ubicadas en la mejor situación posible, las empresas Tipo IV (3%). Lo que distingue a este perfil es, una cultura ajustada, un alto concepto de estrategia, con implementación estratégica, y facilidad para la implementación y cambio de estrategias.

Desde el doble punto de vista de su Ajuste Cultural a la Administración, y de su Ajuste al Concepto de Estrategia; las principales características de este tipo de empresas, son las siguientes.

Empresas ajustadas culturalmente y con un alto concepto de estrategia

<p>Cultura ajustada (con alto uso de herramientas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estilo de conducción participativo • Objetivos claros y precisos • Definición de la misión del negocio • Necesidad de análisis permanente del contexto/mercado/competencia • Decisiones por consenso y sobre la base del análisis previo. • Compromiso permanente con la excelencia, calidad, servicio, innovación, mejora continua. • Se usan todas las herramientas administrativas. • La contabilidad es un sistema de información más. <p>Cultura ajustada (con bajo uso de herramientas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Han evolucionado culturalmente pero persisten en un manejo tradicional del negocio. • En general existe capacitación, el empresario conoce las herramientas, aunque se resiste a utilizarlas por cuanto "conforme su entender" la relación costo-beneficio no lo favorece. En épocas de crisis -principalmente financieras- reflexiona acerca de su instrumentación. 	<p>Alto Concepto de Estrategia (adecuado) - ACE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determina propósito organizativo. • Fija objetivos, programas de acción y prioridades de recursos. (en función del propósito organizativo). • Selecciona negocios en los que participa. • Determina negocios que desea abandonar. • Segmenta claramente negocios en los que participa. • Analiza y responde a oportunidades y amenazas y puntos fuertes y débiles. (para lograr ventaja sostenible). • Establece claramente tareas de gestión corporativas, de negocios, funcionales. • Establece patrón de decisiones coherente, unificador e integrador. • Define contribuciones económicas y no económicas a sectores de interés. • Expresa claramente su propósito estratégico. • Desarrolla y fomenta las competencias centrales de la empresa. • Determina inversión selectiva recursos tangibles-intangibles. (para desarrollo capacidades ventaja sostenible).
---	--

3.3. PERFIL ESTRATÉGICO

Profundicemos el perfil estratégico de las empresas de Río Cuarto, veamos cuál es la cultura estratégica dominante, el modo en que formulan e implementan la estrategia, cuáles son los errores que se cometen y sus causas, y cuál es el conocimiento y experiencia que tienen sobre el tema; los agentes que directa e indirectamente intervienen en la formulación e implementación de la estrategia. Repasemos para eso los resultados estadísticos obtenidos en el trabajo de campo.

(a) Resultados

De manera resumida estos son los principales resultados.

Resultados de Cultura Estratégica

- Predomina fuertemente, la cultura estratégica orientada a los procesos de planificación (60/65 %), y prácticamente no existe cultura estratégica orientada a procesos políticos (2%).

Resultados de Percepción

- Domina la percepción rígida/reactiva (80%), como forma de percibir la realidad y reaccionar frente a ella. Un (90%) tiene una percepción rígida de la realidad, y un (89%) una reacción reactiva frente a ella. Prácticamente no existe la percepción flexible/proactiva (1%).

ÍNDICES	GRAL	ACE	BCE
Índice de Percepción / Reacción de Alto Riesgo	0,40	0,69	0,35
Empresas de Alto Riesgo	80%	0%	94%
Empresas de Riesgo Moderado	19%	94%	6%
Empresas en Valores de Referencia o Deseables	1%	6%	0

(0/0,50=alto riesgo)+(0,51/0,80=riesgo moderado)+(0,81/1=referencia o deseable)

Resultados de Estilo

- El estilo de gestión predominantemente, es el estilo directivo ejecutivo (78%). Las preferencias por los estilos son similares en los dos tipos de empresas ACE y BCE. Ejecutivo entre 70% / 80%, analista 15% / 20%, y visionario 7% / 14%.

	General	ACE	BCE
Ejecutivo	78%	67%	80%
Analista	15%	20%	14%
Visionario	7%	13%	6%
	100	100	100

Resultados de Formulación

- El proceso de formulación de la estrategia predominante, es el de formulación con bajo rigor de análisis y baja participación directiva (63%). Un (89%) hace sus formulaciones con bajo rigor de análisis, y un (70%) con baja participación directiva. La formulación con alto rigor de análisis y alta participación directiva, es de una participación muy baja (4%).

ÍNDICES	GRAL	ACE	BCE
Índice de Formulación Estratégica de Alto Riesgo	0,47	0,69	0,43
Empresas de Alto Riesgo	63%	14%	72%
Empresas de Riesgo Moderado	33%	66%	27%
Empresas en Valores de Referencia o Deseables	4%	20%	1%

(0/0,50=alto riesgo)+(0,51/0,80=riesgo moderado)+(0,81/1=referencia o deseable)

Resultados de Implementación

- La implementación de la estrategia en un alto porcentaje se realiza con bajo compromiso directivo en la implementación y baja atención a las limitaciones administrativas (79%). Un (96%) lo hace con bajo compromiso de implementación,

y un (86%) con baja atención a las limitaciones administrativas. Prácticamente no existen implementaciones de alto compromiso de implementación y alta atención a las limitaciones administrativas (2%).

INDICES	GRAL	ACE	BCE
Índice de Implementación Estratégica de Alto Riesgo	0,41	0,69	0,36
Empresas de Alto Riesgo	79%	7%	92%
Empresas de Riesgo Moderado	19%	80%	8%
Empresas en Valores de Referencia o Deseables	2%	13%	0

(0/0,50=alto riesgo)+(0,51/0,80=riesgo moderado)+(0,81/1=referencia o deseable)

Resultados de Errores y sus Causas

- Entre un (70% / 80%) de los errores se asigna al hecho de que NO se cumplen las estrategias previstas. Entre el (55% / 65%) se asigna a errores en la implementación de la estrategia, y un porcentaje mucho menor a la formulación de la estrategia (15% / 20%). El error por NO cumplimiento de los resultados estratégicos, también es alto (75%). Como causa de los errores cometidos se mencionan; la falta de conocimiento y experiencia (63%), y la actitud (37%).

INDICES	GRAL	ACE	BCE
Muy Alto Riesgo en cumplimiento Resultados Estratégicos	75%	47%	80%
Muy Alto Riesgo en el cumplimiento de Estrategias	74%	47%	79%
Bajo Riesgo en el cumplimiento de Premisas	41%	33%	42%

(0/0,30=Deseable)+(0,31/0,50=Bajo Riesgo)+(0,51/0,60=Riesgo Moderado)+(0,61/0,70=Alto Riesgo)+(0,71 / 1=Muy Alto Riesgo)

Resultados de Conocimiento y Experiencia

- El conocimiento y la experiencia estratégica de los agentes directa e indirectamente vinculados con la formulación e implementación de la estrategia es “muy bajo”, o casi “nulo”. Las lecturas realizadas son insuficientes (no llegan a la decena), lo mismo que el trabajo con herramientas estratégicas. La identificación de autores, la capacitación sistemática, la participación en programas de administración estratégica (diseño, formulación, implementación, control) es nula.

(b) Características

Repasemos ahora las principales características de las empresas, con las que obtuvimos los resultados estadísticos, que acabamos de comentar.

De manera resumida, estas son las principales características que distinguen el perfil estratégico de las empresas de Río Cuarto; de las cuales hemos dado cuenta desde el punto de vista estadístico, en el punto anterior. Veamos entonces, cuáles son las características de estas empresas, en los distintos aspectos.

Características de Cultura Estratégica

Son empresas de una cultura estratégica orientada a los procesos de planificación. De esta manera el enfoque o concepción que tienen de la estrategia es el siguiente.

Proceso de Planificación

La estrategia es el resultado de una planificación altamente sistematizada, surge del análisis y la reflexión previa. Depende del directivo como planificador racional. Reelabora antes de la acción y se desarrolla de manera consciente. Es un procesos sistemático y metodológico de planificación formal, desde lo más general a lo particular. Es un curso de acción previamente planificado que tiene un propósito determinado

Proceso Incremental

La selección de la estrategia surge en el día a día de la empresa, mediante sucesivas comparaciones. Es un patrón de comportamiento. Es una construcción adaptativa y secuencial. Es la serie de actos que viene desarrollándose congruentemente, haya plan o no. Emerge de pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. Surge en las transformaciones de una etapa a otra de la organización.

Características de Percepción

Son empresas de percepción rígida/reactiva, y estas son las características.

Percepción Rígida / Reactiva

Rígida / Reactiva

- No cambian, o son muy difíciles de cambiar.
- Conducción estructurada y conductista.
- Estructuradas, cristalizadas.
- Poco flexibles.
- Poca o nula propensión al cambio.
- Empresario conductista.
- A veces trata sin éxito de dar respuestas a interrogantes o problemas que plantea la realidad.
- La identifican frases "siempre lo hicimos así no veo motivos para cambiar", "las cosas ya volverán a la normalidad".

Características de Estilo

Son empresas de estilo directivo ejecutivo, y estas son las características.

Estilo Ejecutivo

Ejecutivo

Implementadores, reconstructores y pragmáticos. Generalmente, no se preocupan por las visiones ni los análisis, sino que se destacan por su capacidad de obligar a la gente a hacer su voluntad, para conducir a las personas al mundo de los negocios y para afrontar el tumulto de la vida de la empresa. Necesita la "visión" del visionario, y el "cálculo" del analista; como complemento para aumentar su eficacia.

- Es básicamente un ejecutor, exitoso en implementar, realizar inmediatamente lo que quiera.
- Se destaca por su capacidad para conducir a la gente hacia su voluntad.
- Es muy eficiente, de acción tanto dominante y persuasiva.
- Implementador: de acción dominante y persuasiva.

Características de Formulación

Son empresas de formulación con bajo rigor de análisis y baja participación directiva, y estas son las características.

Formulación de bajo rigor de análisis y baja participación directiva

Un Formulario Más

- Los directivos saben que hay que preparar una estrategia, pero no lo consideran lo bastante importante como participar personalmente.
- Aunque los encargados de desarrollar la estrategia preparan informes muy elaborados, carecen de hechos, análisis y perspectiva.
- Hay muy poca objetividad y pasan inadvertidas las cuestiones de implementación.

Formulación de bajo rigor de análisis y baja participación directiva

Palabras Huecas

- Un comité de se reúne y discute las cuestiones pero sin recoger todavía datos externos ni extender el alcance del análisis más allá de las actividades habituales del negocio.
- Lo característico es que falten objetividad y profundidad de análisis.
- Con frecuencia, es necesario reelaborar la estrategia para "venderla" luego al comité de dirección.

Características de Implementación

Son empresas de implementación con bajo compromiso directivo en la implementación y baja atención a las limitaciones administrativas, y estas son las características.

Implementación de bajo compromiso directivo en la implementación y baja atención a las limitaciones administrativas

Conmociónante

- Se comprometen en los procesos y sistemas con las personas que pueden implantar la estrategia.
- No propone operaciones específicas, no supervisa personalmente los detalles, pero constantemente dirige y ajusta a la gente, los procesos y los sistemas que harán posible la estrategia, muestra poca preocupación por los problemas administrativos.
- Se preocupa más por conseguir rápidamente la gente adecuada para los puestos clave, en establecer claramente los objetivos y los incentivos para esas personas, que en los detalles específicos de cómo implantar la estrategia.
- La desventaja principal es que debe basarse en los subordinados claves con el riesgo de resentimiento de aquellos que no fueron elegidos para la implantación, y que rápidamente lleva a un alto nivel de subordinados

3.4. CONCLUSIONES SUJETAS A OBJETIVOS E HIPÓTESIS DEL PROYECTO

(a) Objetivos

Seguidamente vamos a revisar los objetivos que nos habíamos planteado en el proyecto, a la luz de los resultados obtenidos en el trabajo de campo.

Planteados como objetivos; decíamos que de las empresas de Río Cuarto, se desconocían, los siguientes aspectos.

Se desconoce la cultura estratégica a la que adhieren.

Las empresas adhieren fuertemente a una cultura estratégica orientada a los procesos de planificación (60% / 65%), en donde prácticamente no existe la cultura estratégica orientada a los procesos políticos (2%).

Se desconoce la forma de percibir la realidad y de reaccionar frente a ella.

La forma de percibir la realidad y de reaccionar frente a ella, que tienen las empresas de manera predominante, es rígida / reactiva (80%). Existe un (80%) de empresas de alto riesgo, y sólo un (1%) en valores de referencia o deseable; en lo que a percepción-reacción se refiere.

Se desconoce los estilos de gestión que tienen los directivos.

El estilo de gestión predominante en las empresas, es el estilo de directivo ejecutivo (78%).

Se desconoce el modo en que formulan la estrategia.

En un muy alto porcentaje, el proceso de formulación de la estrategia, es de bajo rigor de análisis y baja participación directiva (63%). A la inversa la formulación de alto rigor de análisis y alta participación directiva es muy baja (4%). El (69%) de las empresas es de alto riesgo, y sólo un (4%) es de valores de referencia o deseable; en lo que a formulación de la estrategia se refiere.

Se desconoce el modo en que implementan la estrategia.

La implementación estratégica, en un alto porcentaje se realiza con bajo compromiso directivo en la implementación y con baja atención a las limitaciones administrativas (79%). A la inversa la implementación con alto compromiso directivo en la implementación y con alta atención a las limitaciones administrativas, es muy baja (2%). El (79%) de las empresas es de alto riesgo, y sólo un (2%) es de valores de referencia o deseable; en lo que a implementación de la estrategia se refiere.

Se desconoce los resultados estratégicos obtenidos.

Entre un (70% / 80%) NO se cumplen las estrategias previstas. Se asigna un (55% / 65%) a errores de implementación, y un (15% / 20%) a errores de formulación. No se cumplen los resultados estratégicos planificados en un (75%).

Se desconoce las causas de los resultados estratégicos obtenidos.

Como causas de los errores cometidos, los porcentajes asignados fueron, (63%) para falta de conocimiento y experiencia, y (37%) para actitud.

Se desconoce el desempeño de los agentes, en los factores causales, de los resultados obtenidos.

El conocimiento y la experiencia estratégica de los agentes directa e indirectamente vinculados con la formulación e implementación de la estrategia es “muy bajo”, o casi “nulo”. Tanto empresarios, profesionales, como alumnos; poseen un conocimiento y experiencia “casi nula” o “nula” sobre estrategia.

(b) Hipótesis - De Proyecto y Resultantes -

A la luz de los resultados obtenidos en el trabajo de campo, vamos a revisar las hipótesis que nos habíamos planteado en el proyecto.

Veamos que ha ocurrido, con las hipótesis resultantes que nos habíamos planteado. Las hipótesis eran las siguientes.

Existiría una muy baja cultura estratégica.

Podemos concluir que efectivamente las empresas de Río Cuarto, tienen una cultura estratégica muy baja, y esto lo afirmamos a partir de dos datos muy importantes. Por un lado el resultado de la investigación anterior (*Perfil del Concepto de Estrategia en las Empresas de Río Cuarto*) que nos decía que el 86% de las empresas, son empresas de bajo concepto estratégico. Por otro lado, por los resultados de la evaluación realizada frente al conocimiento y experiencia de los agentes que formulan e implementan la estrategia; que nos dio “muy bajos” y “casi nulos”, los contactos y elementos que hacen al conocimiento y la experiencia de los mismos; y por ende a la cultura estratégica. Además ésta, podría ser una explicación de la fuerte concepción tradicional que en todos los aspectos analizados se tiene; enfoque estratégico (planificación/incremental), percepción/reacción (rígida/reactiva), formulación (bajo rigor análisis y participación), implementación (bajo compromiso y limitación administrativa), etc.

La implementación estratégica sería casi nula. Casi no habría implementaciones estratégicas (programas formales y sistemáticos de administración estratégica).

Los resultados obtenidos, así lo confirman. La implementación estratégica es casi nula (3%). Prácticamente no existen empresas, que implementen programas formales y sistemáticos de administración estratégica, de dirección estratégica, de planeamiento estratégico.

Existiría un muy alto porcentaje de error estratégico. El grado de error estratégico que se cometería sería muy alto.

Efectivamente, según los resultados obtenidos, el error estratégico declarado por las empresas es muy alto. El (75%) manifiesta haber obtenido resultados totalmente distintos de los previstos.

El mayor grado de error estratégico se daría en la implementación.

Nuevamente se corrobora la hipótesis planteada. De acuerdo a los resultados obtenidos, los mayores errores se asignan a la implementación de la estrategia (66%), y sólo un (21%) a la formulación.

La causa de mayor importancia en el error estratégico sería la falta de conocimiento y experiencia.

Se reitera el acierto de la hipótesis planteada. La falta de conocimiento y experiencia es la causa de mayor importancia en el error estratégico, así lo indica el resultado obtenido. Un (63%) se asigna a la falta de conocimiento y experiencia, y un (37%) a la actitud.

El conocimiento y experiencia de los agentes vinculados a la formulación e implementación de la estrategia sería muy bajo.

El conocimiento y la experiencia estratégica de los agentes directa e indirectamente vinculados con la formulación e implementación de la estrategia es "muy bajo", o casi "nulo". Las lecturas realizadas son insuficientes (no llegan a la decena), lo mismo que el trabajo con herramientas estratégicas. La identificación de autores, la capacitación sistemática, la participación en programas de administración estratégica (diseño, formulación, implementación, control) es nula.

Los IFIE -Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia- serían negativos.

Efectivamente los IFIE -Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia- oportunamente diseñados, para la evaluación del trabajo de campo, dieron índices negativos; es decir, un índice por debajo del valor de referencia o deseable que habíamos proyectado.

- Índice de Percepción / Reacción (0,81 / 1 = valor referencia o deseable).
Valor hallado = 0,21, es de Alto Riesgo (0 / 0,50 = alto riesgo).
Hay un 80 % de empresas de Alto Riesgo (valor 0 = mal = alto riesgo)
- Índice de Formulación Estratégica (0,81 / 1 = valor referencia o deseable).
Valor hallado = 0,41, es de Alto Riesgo (0 / 0,50 = alto riesgo).
Hay un 69 % de empresas de Alto Riesgo (valor 0 = mal = alto riesgo)
- Índice de Implementación Estratégica (0,81 / 1 = valor referencia o deseable).
Valor hallado = 0,23, es de Alto Riesgo (0 / 0,50 = alto riesgo).
Hay un 79 % de empresas de Alto Riesgo (valor 0 = mal = alto riesgo)
- Hay un 75% de empresas de Muy Alto Riesgo en el cumplimiento de los Resultados Estratégicos (0,71 / 1=Muy Alto Riesgo)
Hay un 74% de empresas de Muy Alto Riesgo en el cumplimiento de las Estrategias

Los IFIE -Indicadores de Formulación e Implementación de la Estrategia-serían mejores en las empresas tipo ACE (Alto Concepto de Estrategia), y peores en las empresas tipo BCE (Bajo Concepto de Estrategia).

Efectivamente, los IFIE de las empresas ACE son mejores, y los de las BCE son peores. Los resultados así lo demuestran: en Percepción/Reacción ACE (0,69) y BCE (0,35), en Formulación Estratégica ACE (0,69) y BCE (0,43), y en Implementación Estratégica ACE (0,69) y BCE (0,36).

En base a los resultados expuestos en la verificación de las hipótesis resultantes, también podemos concluir, que la hipótesis de proyecto, de la cual habíamos partido; se cumple totalmente. Por lo tanto podemos afirmar que.

Una de las principales causas de los fracasos en la formulación e implementación estratégica, es la falta de cultura estratégica, de conocimiento técnico específico, y de experiencia en el manejo de herramientas; de los agentes vinculados directa e indirectamente, con dicha formulación e implementación.

ANEXOS

ANEXOS

1 - Proceso estratégico según el enfoque de Scholes

INDICADORES	%
Proceso de Selección Natural	8 %
Proceso de Planificación	59 %
Proceso Incremental	18 %
Proceso de Cultural	5 %
Proceso Político	1 %
Proceso Visionario	9 %

2 - Proceso estratégico según los prismas de Scholes

INDICADORES	%
Proceso de Diseño	66 %
Proceso Experiencia	23 %
Proceso de Ideas	11 %

3 - Proceso estratégico según el enfoque de Whittington

INDICADORES	%
Proceso Clásico	71 %
Proceso Evolucionista	14 %
Proceso Procesualista	4 %
Proceso Sistémico	11 %

4 - Naturaleza de la estrategia según Mintzberg

INDICADORES	%
Como Plan	64 %
Como Pauta de Acción	1 %
Como Patrón	17 %
Como Posición	7 %
Como Perspectiva	11 %

5 - Roles del estratega según Bougeois y Brodwin

INDICADORES	%
Como Comandante	57 %
Como Arquitecto	21 %
Como Coordinador	13 %
Como Entrenador	6 %
Como Orquestador y juez	3 %

6 - Modelos para crear estrategias según Mintzberg

INDICADORES	%
Modelo Empresarial	16 %
Modelo Planificación	75 %
Modelo Adaptativo	9 %

7 - Escuelas del pensamiento estratégico según Mintzberg, Ahlstrand, Lampel

INDICADORES	%
Escuela del Diseño	6 %
Escuela de la Planificación	49 %
Escuela del Posicionamiento	5 %
Escuela Empresarial	6 %
Escuela Cognoscitiva	6 %
Escuela del Aprendizaje	9 %
Escuela del Poder	1 %
Escuela Cultural	4 %
Escuela Ambiental	5 %
Escuela de la Configuración	9 %

Indicadores de Percepción / Reacción Según Situación

General		Concepto Estratégico						
	IND	%	ACE	15	%	BCE	85	%
Rígida	90 %	47	7%	8	98	83%	92	90
Flexible	10 %	53	8%	80	2	2%	20	10
Proactiva	11 %	53	8%	73	4	3%	27	11
Reactiva	89 %	47	7%	8	96	82%	92	89

Matriz de Percepción / Reacción

		10 Flexible			
89 Reactiva	Seguidoras Moda	9 %	1 %	11 Proactiva	De Vanguardia
	Rezagadas	80 %	10 %		Analistas Consumo
		90 Rígida			

Matriz de Percepción / Reacción Según Situación

	Rígida/Reactiva	Rígida/Proactiva	Flexible/Reactiva	Flexible/Proactiva	
ACE		7%	7%	1%	15%
BCE	80%	3%	2%		85%
General	80%	10%	9%	1%	100

Matriz de Percepción / Reacción Según Situación

	General	ACE	BCE
Rígida / Reactiva = Rezagadas	80%	0	94%
Rígida / Proactiva = Analista Consumo	10%	47%	4%
Flexible / Reactiva = Seguidora Moda	9%	47%	2%
Flexible / Proactiva = De Vanguardia	1%	6%	0
	100	100	100

Análisis Clínico de Percepción / Reacción

Valores	Análisis de Percepción / Reacción	ACE	BCE
0,40	Índice de Percepción / Reacción de Alto Riesgo	0,69	0,35
80 %	Empresas de Alto Riesgo	0%	94%
19 %	Empresas de Riesgo Moderado	94%	6%
1%	Empresas en Valores de Referencia o Deseables	6%	0

Indicadores de Estilo Directivo Según Situación

General		Concepto Estratégico					
	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Ejecutivo	78 %	67	10%	13	80	68%	87
Analista	15 %	20	3%	20	14	12%	80
Visionario	7 %	13	2%	29	6	5%	71

Indicadores de Estilo Directivo Según Situación

	Ejecutivo	Analista	Visionario	
ACE	10%	3%	2%	15%
BCE	68%	12%	5%	85%
General	78%	15%	7%	100

Indicadores de Estilo Directivo Según Situación

	General	ACE	BCE
Ejecutivo	78%	67%	80%
Analista	15%	20%	14%
Visionario	7%	13%	6%
	100	100	100

Indicadores de Formulación Estratégica Según Situación

General		Concepto Estratégico					
	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Análisis Bajo	89 %	47	7%	8	96	82%	92
Análisis Alto	11 %	53	8%	73	4	3%	27
Participación Baja	70 %	47	7%	10	74	63%	90
Participación Alta	30 %	53	8%	27	26	22%	73

Matriz de Formulación Estratégica

		11 Alto Rigor Análisis		30 Alta Participación	
70 Baja Participación Directiva		7 %	4 %		
	Torre De Marfil		Ideal		
		63 %	26 %		
	Formulario Formal		Palabras Huecas		
		89 Bajo Rigor Análisis		Sólo Un Formulario (papeles formales)	
				Sólo Palabras Huecas (reuniones deliberativas de buenas intenciones)	
				Torre de Marfil (elaboración "profesional" aislada no participativa)	
				Ideal (procedimiento adecuado para la formulación e implementación)	

Matriz de Formulación Estratégica Según Situación

	Bajo Análisis Baja Participación	Bajo Análisis Alta Participación	Alto Análisis Baja Participación	Alto Análisis Alta Participación	
ACE	2%	5%	5%	3%	15%
BCE	61%	21%	2%	1%	85%
General	63%	26%	7%	4%	100

Matriz de Formulación Estratégica Según Situación

	General	ACE	BCE
Bajo Análisis / Baja Participación	63%	14%	72%
Bajo Análisis / Alta Participación	26%	33%	25%
Alto Análisis / Baja Participación	7%	33%	2%
Alto Análisis / Alta Participación	4%	20%	1%
	100	100	100

Análisis Clínico de Formulación Estratégica

Valores	Análisis de Formulación Estratégica	ACE	BCE
0,47	Índice de Formulación Estratégica de Alto Riesgo	0,69	0,43
63 %	Empresas de Alto Riesgo	14%	72%
33 %	Empresas de Riesgo Moderado	66%	27%
4 %	Empresas en Valores de Referencia o Deseables	20%	1%

Indicadores de Implementación Estratégica Según Situación

General

Concepto Estratégico

	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Compromiso Bajo	91 %	47	7%	8	99	84%	92
Compromiso Alto	9 %	53	8%	89	1	1%	11
Limitación Baja	86 %	47	7%	8	93	79%	92
Limitación Alta	14 %	53	8%	57	7	6%	43

Matriz de Implementación Estratégica

9 Alto Compromiso

86	7 %	2 %	14
Baja	Emprendedor	Político	Alta
Limitación	79 %	12 %	Limitación
Administrativa	Connocionante	Administrativo	Administrativa
	91 Bajo Compromiso		

Matriz de Implementación Estratégica Según Situación

	Bajo Compromiso Baja Limitación	Bajo Compromiso Alta Limitación	Alto Compromiso Baja Limitación	Alto Compromiso Alta Limitación	
ACE	1%	6%	6%	2%	15%
BCE	78%	6%	1%		85%
General	79%	12%	7%	2%	100

Matriz de Implementación Estratégica Según Situación

	General	ACE	BCE
Bajo Compromiso / Baja Limitación	79%	7%	92%
Bajo Compromiso / Alta Limitación	12%	40%	7%
Alto Compromiso / Baja Limitación	7%	40%	1%
Alto Compromiso / Alta Limitación	2%	13%	0
	100	100	100

Análisis Clínico de Implementación Estratégica

Valores	Análisis de Implementación Estratégica	ACE	BCE
0,41	Índice de Implementación Estratégica de Alto Riesgo	0,69	0,36
79 %	Empresas de Alto Riesgo	7 %	92 %
19 %	Empresas de Riesgo Moderado	80 %	8 %
2 %	Empresas en Valores de Referencia o Deseables	13 %	0

Indicadores de Resultados -Premisas, Estrategias, Resultados- Según Situación

General

Concepto Estratégico

RESULTADOS	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Premisas	41 %	33	5%	12	42	36%	88
Estrategias	74 %	47	7%	9	79	67%	91
Resultados	75 %	47	7%	9	80	68%	91

Indicadores de Resultados -Formulación, Implementación- Según Situación

General

Concepto Estratégico

RESULTADOS	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Formulación	39 %	27	4%	10	41	35%	90
Implementación	61 %	73	11%	18	59	50%	82

Indicadores Causales de Resultados Según Situación

General

Concepto Estratégico

	IND	%	ACE	15	%	BCE	85
Conocimiento y Experiencia	63 %	73	11%	17	61	52%	83
Actitud	37 %	27	4%	11	39	33%	89

Análisis Clínico de Resultados Estratégicos - Premisas, Estrategias, Resultados

Valor de Error Cometido	Análisis de Resultados Estratégicos y sus Causas	ACE	BCE
75 %	Muy Alto Riesgo en cumplimiento Resultados Estratégicos	47%	80%
74 %	Muy Alto Riesgo en el cumplimiento de Estrategias	47%	79%
41 %	Bajo Riesgo en el cumplimiento de Premisas	33%	42%

Indicadores de Conocimiento y Experiencia Estratégica

BIBLIOTECAS	UNRC	CPCE	CECF
Inventario de Títulos	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo
Stock	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo
Consultas	Muy Bajo / Nulo	Muy Bajo / Nulo	Muy Bajo / Nulo
LIBRERIAS	1	2	3
Inventario de Títulos	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo
Stock	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo
Ventas	Muy Bajo / Nulo	Muy Bajo / Nulo	Muy Bajo / Nulo
TEST DE LECTURA	Empresarios	Consultores	Alumnos
Primera Evocación Sin Ayuda	Nulo	Nulo	Nulo
Ranking Con Ayuda	Nulo	Muy Bajo	Muy Bajo
Aporte de Autor	Nulo	Nulo	Nulo
CONOCIMIENTO	Empresarios	Consultores	Alumnos
Libros de texto	Nulo	Nulo	Nulo
Revistas especializadas	Nulo	Muy Bajo	Nulo
Artículos periodísticos	Muy Bajo	Muy Bajo	Muy Bajo
Postgrados específicos	Nulo	Nulo	Nulo
Cursos específicos prolongados	Nulo	Nulo	Nulo
Capacitación, entrenamiento sistemático	Nulo	Nulo	Nulo
EXPERIENCIA (participación en:)	Empresarios	Consultores	Alumnos
Programas de Administración Estratégica	Nulo	Nulo	Nulo
Diseño y Formulación de PE	Nulo	Nulo	Nulo
Implementación y Control de PE	Nulo	Nulo	Nulo
Trabajo con herramientas PE	Muy Bajo	Muy Bajo	Nulo

Perfil de Conocimiento y Experiencia Estratégica

Inventario de Títulos	Muy Bajo
Stock	Muy Bajo
Consultas	Muy Bajo / Nulo
Ventas	Muy Bajo / Nulo
Test de Lectura	Muy Bajo / Nulo
Libros de texto	Nulo
Revistas especializadas	Nulo
Artículos periodísticos	Muy Bajo
Postgrados específicos	Nulo
Cursos específicos prolongados	Nulo
Capacitación, entrenamiento sistemático	Nulo
Participación en Programas de Administración Estratégica	Nulo
Diseño y Formulación de PE	Nulo
Implementación y Control de PE	Nulo
Trabajo con herramientas PE	Muy Bajo



BIBLIOGRAFÍA

- (1) Alvarez Hector - Fundamentos de Dirección Estratégica - Eudecor - Argentina - 1999
- (2) Bogo Hector - Modelos estratégicos de comercialización - Uade - Argentina - 1997
- (3) Bowman Cliff - La esencia de la administración estratégica - Prentice Hall - México - 1996
- (4) David Fred - Conceptos de administración estratégica - Prentice Hall - México - 1997
- (5) Harvard, M.i.t., Iese, Insead - Enciclopedia Dirección y Administración de la Empresa-Orbis-España-1985
- (6) Garrido Buj Santiago - Dirección Estratégica - Mc Graw Hill - España - 2003
- (7) Ghemawat Pankaj - La estrategia en el panorama del negocio - Prentice Hall - México - 2000
- (8) Hamel - Prahalad - Compitiendo por el futuro - Ariel S:A. - 1995
- (9) Hax - Majluf - Estrategia para el liderazgo competitivo - Granica - Argentina 1997
- (10) Johnson - Scholes - Whittington - Dirección estratégica - Prentice Hall - Madrid - 2006
- (11) Koch Richard - La guía financiera times de estrategia - Prentice Hall - Madrid - 2001
- (12) Mintzberg, Henry - El proceso estratégico - Prentice Hall - México - 2000
- (13) Mintzberg - Ahlstrand - Lampel - Safari a la estrategia - Granica - Buenos Aires - 1999
- (14) Sallenave Jean - Gerencia y Planeación Estratégica - Norma - Colombia - 1985
- (15) Thompson - Strickland - Administración estratégica - Mc Graw Hill - México - 2000
- (16) Vazquez - Stering - Dirección eficaz de Pymes - Macchi - Buenos Aires - 2003
- (17) Whittington Richard - ¿ Qué es la estrategia ? - Thomson - España - 2001
- (18) Rattenbach, Augusto B. - Introducción a la estrategia - Pleamar - Buenos Aires - 1979
- (19) James, Barrie G. - Juegos de guerra en el mundo de los negocios - Plaza y Janés - España, 1987

(20) Nardone Giorgio – El arte d e la estratagema – Nuevo Extremo – Buenos Aires -
2004

82828

U.N.R.C.
Biblioteca Central



65352

65352

