

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 58, ISSN: 0124-8219
Mayo de 2009

Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores

Compilación del
Prof. Leonardo Pineda Serna Ph. D.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Pensamientos y enfoques alrededor
de la estrategia como concepto según diferentes autores
Documento de Investigación No. 58**

Compilación del
Prof. Leonardo Pineda Serna Ph. D.

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial
Línea de Investigación en Cambio Tecnológico e Innovación

**Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D. C.
2009**

Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores / Compilador Leonardo Pineda Serna.—Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2009.

43 p.—(Documento de Investigación; 58).

ISBN: 0124-8219

Administración de empresas / Planificación estratégica / Planificación empresarial / Estrategias para el desarrollo / I. Título / II. Serie.

658.401 SCDD 20

Leonardo Pineda Serna

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: mayo de 2009

Impresión:

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

Contenido

Resumen	4
1. Introducción.....	6
2. Hacia un body of knowledge sobre la estrategia	7
2.1. Marco de definiciones	7
2.2. La estrategia y su asocio al entorno	10
2.3. De estrategias y tácticas	14
3. De la planeación estratégica al pensamiento estratégico.....	17
3.1. Dirección estratégica frente a gerencia estratégica.....	17
3.2. Esquema genérico para la elaboración del plan estratégico	18
3.3. Formulación de la estrategia	22
3.4. Metodología del mapa estratégico	24
3.5. La estrategia del océano azul.....	27
3.6. Índice de memoria de inteligencia organizacional (IMIO)	30
4. A manera de conclusiones.....	37
Referencias y bibliografía	39
Artículos de referencia en Internet.....	41

Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores

Leonardo Pineda Serna *

Resumen

Este documento tiene como fin recopilar el pensamiento de varios gurús de la gestión empresarial sobre el concepto de estrategias organizacionales o empresariales.

Se parte de la definición genérica de estrategia, para luego abordarla en su contexto más amplio según diferentes autores. Por ello, se propone, de una manera muy aleatoria, un cuerpo de conocimiento sobre el término, para así asociarlo con los cambios de entorno, y poder diferenciar entre tácticas y estrategias.

Con esta información se trata de distinguir la transformación de los conceptos de planeación estratégica y pensamiento estratégico y, ante todo, la consolidación de la dirección estratégica moderna frente a la gestión estratégica tradicional.

Estos cambios se ven igualmente reflejados en los esquemas recientes que han desarrollado nuevas escuelas de la administración, tales como el mapa estratégico y la estrategia del océano azul, que tratan de enfatizar que más allá de la palabra *estrategia* se entrelazan aspectos como el posicionamiento estratégico y, ante todo, el pensamiento estratégico innovador.

Palabras clave

Estrategia, gestión estratégica, dirección estratégica, pensamiento estratégico.

* Doctorado en Economía. Universidad de Gotinga (Alemania). Profesor asociado de carrera y director de la Línea de Investigación en Cambio Tecnológico e Innovación del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: leonardo.pineda18@urosario.edu.co

Abstract

This working paper is an attempt to gathering the main issues as formulated by different academic gurus around organizational and enterprise strategies.

Starting with a generic definition of strategy the paper covers the different connotations according to the scholars. In a very random way a body of knowledge about the term strategy is proposed, taking into account the external factors to further differentiate tactics and strategies.

With this information in mind an effort is made to distinguish the evolution from strategic planning to strategic thinking, and the consolidation of modern strategic management from the traditional strategic business administration.

These conceptual evolutions are reflected in most recent analysis, such as the Strategic Map and the Blue Ocean Strategy, in which it is concluded that beyond the term strategy it is required to linking it to more complex concepts of strategic positioning and the innovative strategic thinking.

Key words

Strategy, strategic management, strategic business administration, strategic thinking.

1. Introducción

Uno de los términos quizá más utilizados, pero menos comprendido, es el de *estrategia*, y casi se podría decir que ninguna otra disciplina de las ciencias sociales, con excepción de la administración de empresas o de negocios, la ha tratado de interpretar y situarla en un marco conceptual que valide su significado.

La Real Academia Española (RAE) da la siguiente definición:

Estrategia

(Del lat. strategĭa, y este del gr. στρατηγία).

- 1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.*
- 2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.*
- 3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.*

La RAE también define lo relacionado con la estrategia, es decir, lo *estratégico*, como:

(Del lat. strategĭcus, y este del gr. στρατηγικός).

- 1. adj. Perteneciente o relativo a la estrategia.*
- 2. adj. Que posee el arte de la estrategia. U. t. c. s.*
- 3. adj. Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc.: De importancia decisiva para el desarrollo de algo.*

Si se trata de asociar estos dos significados con la administración de negocios, se podría deducir que la estrategia de una organización se refiere al “arte de trazar para dirigir un asunto” y, por lo tanto, lo relacionado con lo estratégico sería “dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc.: De importancia decisiva para el desarrollo de algo”.

Las diferentes definiciones que, en su esencia parecerían triviales, han traído consigo el desarrollo de un marco epistemológico asociado, la mayoría de las veces, a diferentes enfoques y pensamientos que se han ido configu-

rando desde los inicios de las escuelas de administración de Taylor y Fayol, donde siempre se trataba de asociar el desarrollo de las organizaciones con factores internos y externos que, de una u otra forma, influenciaban el mundo empresarial.

Lo interesante de anotar es que aún no hay un marco teórico sobre el que se sustente la estrategia o lo estratégico, sino más bien un marco conceptual donde se pueden encontrar diferentes escuelas de pensamiento y campos de conocimiento liderados por autores de escuelas, especialmente, estadounidenses.

2. Hacia un *body of knowledge* sobre la estrategia

2.1. Marco de definiciones

La estrategia, como campo de conocimiento, es establecida por tres autores:

- Chandler (escuela de configuración).
- Ansoff (escuela de planeación).
- Andrews (escuela de diseño).

Más se podría anotar que los orígenes estuvieron planteados por Barnard, Simon, Selznick, Knight y Schumpeter.

Con el fin de tener una perspectiva amplia sobre la evolución del marco conceptual relacionado con la estrategia, la tabla 1 resume de varias fuentes los principales autores, su pensamiento y enfoque.

Cuadro 1. Escuelas de pensamiento y sus enfoques asociados a la estrategia

<i>Autor</i>	<i>Pensamiento y enfoques</i>
Peter Drwucker	<p>Fue uno de los primeros en mencionar el término <i>estrategia</i> en la administración. Para él, la estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? (<i>core business</i>) y ¿qué debería ser?</p> <p>Considera que la información es la base primordial para formular una estrategia, por eso, la define como un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre, puesto que las estrategias deben basarse más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias o en la intuición.</p>
Alfred Chandler J. R.	<p>Define a la <i>estrategia</i> como la determinación de metas y objetivos básicos de la empresa a largo plazo, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma en que las empresas seguían su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.</p> <p>En 1990, en <i>Scale and scope</i>, estudió cómo operan las corporaciones en EE. UU., Gran Bretaña y Alemania, y demostró que, tanto la estrategia como la gestión, son influenciados por la cultura y otras características de naturaleza nacional. En 2001, en <i>Inventing the electronics century</i>, agrega la influencia del conocimiento y de las capacidades previas como influyentes en el papel de la estrategia y la gestión al definir las actividades de la firma.</p>
Kenneth Andrews	<p>Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. "La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.</p> <p>Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras".</p>
Igor Ansoff	<p>Ansoff veía a la estrategia "como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro". Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ámbito producto-mercado (los productos y mercados que la empresa trabaja). 2) Un vector crecimiento (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado). 3) Ventajas competitivas (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo). 4) Sinergia (una medida del efecto conjunto, esto es, el fenómeno $2 + 2 = 5$). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.

Continúa

<i>Autor</i>	<i>Pensamiento y enfoques</i>
Henry Mintzberg	<p>Quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones a partir de variadas representaciones del término.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>La estrategia como plan</i>: es un curso de acción, que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción, y se desarrolla de manera consciente. 2) <i>La estrategia como pauta de acción</i>: funciona como una maniobra para ganar a un oponente. 3) <i>La estrategia como patrón</i>: funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y, por lo tanto, la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea esta intencional o no. 4) <i>La estrategia como composición</i>: la estrategia es una posición con respecto a un medioambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medioambiente. 5) <i>La estrategia como perspectiva</i>: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia. Implica que no solo es una posición, sino que también es una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.
Von Clausewitz	<p>En la milicia, la estrategia implica trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales.</p>
Fred David	<p>Plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización.</p>
Michael Porter	<p>Determinó la funcionalidad de la estrategia competitiva a través de un modelo de diamante, y otro en el que establecía cinco fuerzas determinantes estructurales de la fuerza de la competencia. Según Porter, la estrategia es única y tiene posición válida considerando un sistema de actividades diferentes.</p> <p>La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. Según el autor, no se pueden abarcar simultáneamente todos los mercados y todos los posicionamientos, sino que la estrategia implica la elección de un camino y dejar de lado otras opciones. Para esto, es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que se llevan a cabo (a través de métodos como reingeniería, calidad total) y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador.</p>
Kaplan y Norton	<p>“El mapa estratégico hace explícitas las hipótesis estratégicas”. “El mapa describe el proceso de transformación de bienes intangibles en tangibles: resultados financieros, frente al cliente y el mercado”. “Un mapa estratégico es una arquitectura genérica que describe una estrategia”.</p>

Continúa

<i>Autor</i>	<i>Pensamiento y enfoques</i>
W. Chan Kim y Renne Mauborgne	Estrategia del océano azul: el mapa estratégico es el esquema central de diagnóstico y acción de la estrategia del océano azul, la cual cumple tres funciones: 1) muestra el perfil estratégico de la organización describiendo con claridad los factores que afectan la competencia entre sus actores y los elementos que algún día podrían ser clave para la creación de un nuevo espacio de mercado; 2) describe el perfil de los actuales y potenciales competidores, e identifica en qué invierten estratégicamente, y 3) traza el perfil estratégico —o curva de valor—, y muestra cómo invierte en los factores de competencia y cómo podría invertir en el futuro.

2.2. La estrategia y su asocio al entorno

En otro contexto, la evolución conceptual del término *estrategia* y su apéndice de lo estratégico también es el resultado del entorno. En este sentido, algunos autores identifican cuatro estilos que han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo, según su etapa de evolución, han sido:

- *El estilo neutro*, donde la estrategia era simplemente ajustarse al entorno (finales de los años cincuenta y sesenta).
- *El estilo de planeación*, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983).
- *El estilo visionario*, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1990).
- *El estilo del aprendizaje*, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000[?]).

En el siglo XXI es indudable que se entrará en nuevos umbrales estratégicos, que estarán asociados a dos eventos irreversibles. Por una parte, el proceso de globalización de la economía y los mercados y la integración de industrias y sectores productivos supranacionales y, por otra, el proceso asociado a la dinámica del cambio tecnológico y la consolidación de nuevas estructuras productivas ligadas a las tecnologías de la información y comunicación (TIC), a la biotecnología unida a la ingeniería genética, a los nuevos materiales según estructuras de *composites* al carbono, esto es, la nanotecnología.

Para validar esta hipótesis, la tabla 2 resume las características de cada una de las épocas y su relación con el marco conceptual vigente en cada uno de ellos.

En la tabla 3 se busca asociar el enfoque del pensamiento con el énfasis temático representativo de los autores. Se podría deducir que los estilos mencionados tendrían su explicación causa-efecto, es decir, que cada época trae sus propios enfoques sobre el contenido de la estrategia y lo estratégico.

Cuadro 2. El concepto de estrategia en diferentes épocas

Años sesenta	Años setenta	Años ochenta	Años noventa y dos mil
<p>Estrategia</p> <p>Entorno estable Futuro; proyección del pasado <i>Extrapolación</i> Preocupación por: El diseño de la estructura de la organización La formalización de la toma de decisiones La búsqueda de soluciones al conflicto de objetivos interdepartamentales. Actividades del directivo: <i>Coordinación e integración</i>.</p>	<p>Planeación estratégica</p> <p><i>Cambios rápidos y frecuentes</i> Necesidad de <i>adecuar</i> la actividad empresarial interna a la naturaleza del entorno. Preocupación por detectar y resolver las discontinuidades observadas en las proyecciones del pasado. Fijación de objetivos a largo plazo, asignación de recursos y diseño de sistemas de decisión y control.</p>	<p>Gerencia estratégica Unidades estratégicas de negocios</p> <p><i>Actitud estratégica</i>: voluntarista, anticipadora, crítica, abierta al cambio. La incorporación de una actitud estratégica se manifiesta en el <i>diagnóstico</i> presente y futuro del entorno y de la empresa para establecer objetivos y formular planes estratégicos. Definición de <i>unidades estratégicas</i> y procedimientos de coordinación y control. Atención a la fase de ejecución: <i>motivación de RRHH</i> Diseño de un <i>sistema de información</i>. <i>Control</i> y regulación de objetivos y planes estratégicos.</p>	<p>Dirección estratégica Pensamiento estratégico</p> <p>El entorno no es absolutamente "plástico" ni absolutamente "rígido". <i>Anticipación</i>; dirección <i>proactiva</i>. <i>Combinación</i> entre intuición y análisis. <i>Equilibrio</i> entre acercamiento teórico a los problemas y habilidad para dirigir los cambios en el entorno. Intuición, imaginación, <i>reinventar el entorno</i>.</p>

Fuente: Elaboración propia L. Pineda

Cuadro 3. Características de los diferentes conceptos de estrategia y sus autores

<i>Énfasis</i>	<i>Diseño</i>	<i>Planeación</i>	<i>Posicionamiento</i>	<i>Espíritu empresarial</i>	<i>Cognitiva</i>	<i>Aprendizaje</i>	<i>Cultural</i>	<i>Ambiental</i>	<i>Configuración</i>
Autores	Selznick (1957) Andrews (1965)	Ansoff (1965)	Schendej, Cooper, Hatten (med. 1970) Porter (1980-1985)	Schumpeter (1954) Cole (1959)	Simon (1945) March y Simon (1958)	Lindblom (1959) March (1963)	Rhenman y Normann (1968)	Hamman y Freeman (1977)	Chandler (1962) Mintzberg Miller (1978)
Estrategia	Perspectiva planificada única	Planes divididos en subestrategias y programas	Posiciones genéricas planeadas	Personal, nicho	Perspectiva mental	Políticos y corporativos	Perspectiva colectiva	Posiciones específicas	Según el contexto
Situación preferente al entorno	Definida y estable	Simple y estable	Simple, estable y madura	Dinámica y simple	Incomprensible	Compleja, dinámica	Idealmente pasiva	Competitiva, delineada	Difusa y compleja

Fuente: Universidad Nacional de Colombia. Curso virtual en Administración de Empresas: conceptos de estrategia. Conferencia: Iván Alonso Montoya Restrepo: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-1-1.htm>.

2.3. De estrategias y tácticas

Lo anotado en el contexto conceptual ha dado origen a toda una plétora de acepciones alrededor de la estrategia, como tipos de estrategias y variedades de estrategias empresariales.

Los tipos de estrategias se refieren más a las acciones que adoptan las empresas para hacer realidad sus planes estratégicos, siendo mejor situarlas como las tácticas, ya que tienen que ver más con el método o el sistema para ejecutar o conseguir algo, es decir, lograr los objetivos estratégicos.

A continuación, en la tabla 4 se resumen las diferentes acepciones asociadas a las tácticas frente a las estrategias, de donde se desprende la dificultad para relacionar semánticamente el concepto de *estrategia* frente a las acciones a seguir para lograr la ejecución de la estrategia.

Cuadro 4. Tipos de estrategias-tácticas

<i>Tipos de estrategias-tácticas</i>	<i>Definición</i>
Integrativas	
Integración hacia adelante	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas
Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre los proveedores
Integración horizontal	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores
Intensivas:	
Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo
Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas
Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual
Diversificadas	
Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados
Diversificación de conglomerados	Añadir nuevos productos no relacionados
Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales
Otras	
Asociación	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial
Reducción	Una empresa que se reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir la declinación en ventas
Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor tangible.
Combinación	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente

Fuente: Adaptado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html>

Frente a esta confusión entre la estrategia y las tácticas, y ante todo para poder abordar la ejecución estratégica, las organizaciones pueden adoptar una determinada clase de estrategias que deberían ir asociadas con sus correspondientes tácticas. La tabla 5 resume los diferentes planteamientos sobre cuatro clases de estrategias empresariales: la ofensiva o de crecimiento, las defensivas, las concéntricas y las genéricas.

Cuadro 5. Clases de estrategia asociadas a sus tácticas

Clases de estrategias empresariales	Explicación
1) Estrategias ofensivas o de crecimientos	Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Las más comunes son:
a) Concentración	Cuando la empresa se especializa en producir, comercializar o vender un solo producto o servicio, o línea de producto para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia. Por ejemplo: producción de <i>software</i> para negocios
b) Diversificación concéntrica	Cuando la firma decide implementar su negocio produciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria. Continuando con el ejemplo anterior, la firma decide producir equipos de oficina
c) Integración vertical	Cuando una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios, puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) y hacia delante (después de sacarlo). Por ejemplo, producir su materia prima o su red de distribución
d) Diversificación de conglomerados	Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad. Por ejemplo: la empresa decide entrar en el negocio financiero estableciendo una compañía de financiamiento comercial
e) Adquisiciones	Es la compra que hace una compañía de otra, pero aquella sigue operando como independiente
f) Funciones	Es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. Su principal razón es el efecto sinérgico producido por la combinación de la nueva fuerza de trabajo establecida
g) Operaciones conjuntas	Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podía hacer sola. Por ejemplo: la construcción de aeropuertos o carreteras
h) Innovación	Búsqueda permanente de nuevos mercados y productos
i) Alianzas estratégicas	La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos sin que cada aliado pierda su identidad
2) Estrategias defensivas	Se aplican para anticipar problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar la organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro:
a) Reducción o nicho	Consiste en disminuir el número de las operaciones de una empresa para mejorar su productividad. Ello ocurre cuando deben disminuir costos o personal para poderse mantener con eficiencia y eficacia en el mercado

Continúa

Clases de estrategias empresariales	Explicación
b) Desinversión	Cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas de su misión. Esto ocurre cuando la empresa entra en una diversificación sin dirección
c) Liquidación	Vender sus bienes. Generalmente ocurre cuando su negocio ha llegado a niveles altos de ineficiencia que ya no es posible recuperar su tarea empresarial
d) Recuperación	Cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a detener el declive y colocarla en condiciones para que sobreviva y dé utilidades
3) Estrategias concéntricas	Afectan a toda la organización. Son estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales, para ello es preciso que algunas habilidades estén presentes e influyen la vida organizacional
a) Innovación	Capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus áreas
b) Enfoque en el cliente	Es la actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando en cómo satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.
d) Capacidad de aprendizaje	Actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo que se apliquen de forma rápida a cada una de las áreas de la organización.
4) Estrategias genéricas	Las estrategias corporativas también pueden ser globales. Ellas señalan la dirección por áreas en la organización. Los siguientes aspectos deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones que deseen tener un desarrollo con miras al crecimiento en el mercado:
a) Productividad laboral	Lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competen a cada nivel. Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las respectivas consecuencias.
b) Modernización tecnológica	Se tomarán todas las acciones y se harán las inversiones que le permitan mantener un liderazgo tecnológico. Las existentes deben ser usadas más eficientemente. Crear y mantener una cultura de información será una estrategia corporativa que exige un plan de acción concreto.
c) Orientación al mercado	Se debe dar mucha importancia a las áreas relacionadas con el conocimiento del mercado, el cliente, la evaluación y el desarrollo de productos.
d) Comercio internacional	Aprovechar oportunamente las posibilidades y campos de acción que abre la apertura económica; para ello, es preciso investigar y desarrollar los servicios que requiera el mercado internacional.

Fuente: Adaptado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html>

3. De la planeación estratégica al pensamiento estratégico

3.1. Dirección estratégica frente a gerencia estratégica

La propuesta para la formulación de la estrategia corporativa parte de la necesidad de orientar la planeación estratégica hacia las significaciones que se tienen hoy en día sobre el posicionamiento estratégico y, ante todo, sobre el pensamiento estratégico como punto de referencia que permite diseñar en las organizaciones el llamado *mapa estratégico*.

La dirección estratégica es hoy en día un ejercicio requerido para mantener un monitoreo permanente de los niveles de competitividad de la organización como un todo, y no solo en sus productos. La tecnología, en su definición amplia, debería estar en el centro de los activos de las organizaciones y ser la mayor fuente para mantenerlas competitivas. Como lo indica Pineda (1995), la aplicación de la tecnología dentro de las organizaciones es la que produce resultados financieros, pero no la tecnología en sí misma.

Desde hace algunos años, varios artículos se han publicado describiendo la estrategia como un fenómeno emergente en vez de un proceso de gestión que se lleva a cabo paso a paso.¹ La estrategia, hoy en día, es un *proceso de pensamiento* más elaborado que establece para las organizaciones:

- *Trayectorias*, dentro de un flujo de acontecimientos, y crea un comportamiento consistente frente a ellos.
- *Posicionamiento*, al mirar la organización con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- *Perspectivas*, mirando la personalidad o la cultura organizacional y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

El *pensamiento estratégico* se define hoy en día como “el proceso continuo de identificación de oportunidades de mercado, negocios y tecnologías;

¹ Gary Hamel, en “Strategy innovation and the Quest for Value” (Sloan Management Review, vol. 39, núm. 2, Invierno 1998) y Shona Brown and Kathleen Eisenhardt: *Competing on the Edge: Strategy as Structural Chaos* (HBS Publishing) 1998.

de asociación de recursos internos y externos; y de toma de decisiones para lograr y mantener una ventaja competitiva”.²

Una organización está hoy en un marco estratégico que incluye cuatro elementos.³

- 1) La forma en que escoge su direccionamiento y sus *estrategias*.
- 2) La forma en que la *organización* está diseñada.
- 3) La forma en que gestiona sus *articulaciones medulares* o “core” de negocios.
- 4) Los *recursos* que despliega en su negocio.

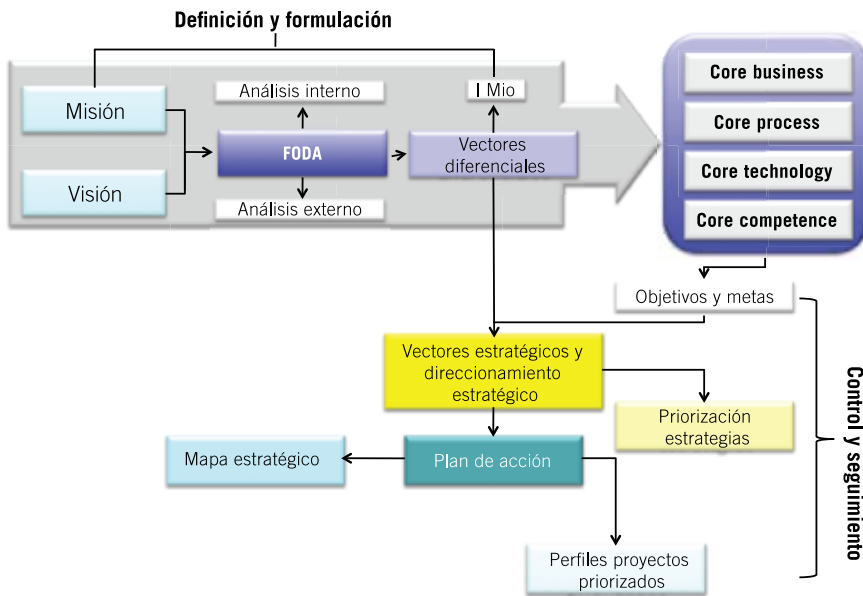
Esta situación es la que ha conducido a que se haga cada vez más énfasis en diferenciar entre la gestión y la dirección estratégica. La gestión asociada a la gerencia se relaciona con las áreas funcionales de la organización: producción, mercadeo, finanzas, etcétera, mientras que la dirección estratégica incluye una capacidad de orientación alrededor de tres áreas claves: pensamiento estratégico, liderazgo y realidad empresarial, que hacen que los directivos salgan de las estructuras burocráticas organizacionales hacia esquemas dentro del contexto sistémico de las teorías de la complejidad y el caos.

3.2. Esquema genérico para la elaboración del plan estratégico
La figura 1 presenta esquemáticamente el proceso que se debe seguir para llegar a la formulación de la estrategia, lo cual implica tener claridad sobre los aspectos internos y externos que confluyen en la organización.

2 Bignetti, Luiz Paulo. *Cómo sincronizar la estrategia tecnológica con la estrategia empresarial*. Gestión de Tecnología, Universidad de los Andes, Ingeniería Industrial, Bogotá, 1995.

3 Arun N. Maira y Robert J. Thomas. “Organizing on the Edge: Meeting the demand for Innovation and Efficiency”. *Revista PRISM*. Third Quarter 1998. Arthur D. Little. Tenth Anniversary Issue.

Figura 1. Planteamiento estratégico



El modelo parte de la definición de la *misión* y *visión*. Posteriormente, se presenta la matriz FODA, en la que se considera el análisis de las variables internas tales como los procesos de cadena, los recursos y procesos soporte, así como el análisis de las variables externas tales como políticas sociales, económicas, tecnológicas y competitivas. El análisis, básicamente, pretende identificar los efectos positivos y negativos que estas variables generan para la empresa.

Las diferencias entre misión, visión son clave para poder formular la estrategia coherente y sólida de la organización, tal como se encuentra en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Diferencias entre misión, visión y estrategia



El FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la empresa deberá concentrarse en sus *fortalezas internas* y las *oportunidades externas*.

En esta cruz FODA cada *fortaleza* se analizará frente a las *amenazas* que puede encontrar en el entorno externo, y así identificar las *debilidades* internas que se pueden asociar para identificar la *oportunidad* real que se podría alcanzar.

A partir del FODA se determinan los *vectores estratégicos diferenciales* sobre los que se formulará la estrategia. La tabla 6 ayuda a identificar las fortalezas internas de la organización y las oportunidades externas sobre las que se identifican los vectores estratégicos diferenciales.

Cuadro 7. Matriz para análisis FODA

	Fortalezas	
Amenazas	Factores que afectan el FODA El mercado Las competencias externas La infraestructura Los factores económicos Los recursos humanos (habilidades especiales) Las políticas gubernamentales Los factores tecnológicos y las tendencias Los externos a la cadena de valor Las industrias complementarias Los factores financieros El poder de negociación de los clientes Las restricciones, legislaciones Los factores culturales y sociales Los factores de globalización	Oportunidades
	Debilidades	

Con los vectores estratégicos definidos, lo siguiente por identificar son los aspectos medulares sobre los que gira la organización, y que se constituyen en su *core strategic vision (csv)*: *business, competente, process y technology*; tal como se indica a continuación:

<i>Core business:</i>	Razón de ser de la organización y su mandato.
<i>Core competente</i>	Habilidades, competencias, conocimientos que tiene la organización para cumplir con el <i>core business</i> .
<i>Core process</i>	Proceso clave, medular, que relaciona los dos anteriores para tener una alta eficiencia operacional. Es la esencia de la cadena de valor de la organización.
<i>Core technology</i>	Plataforma de tecnología dura, blanda y de gestión, que hace posible cumplir con los otros <i>core</i> .

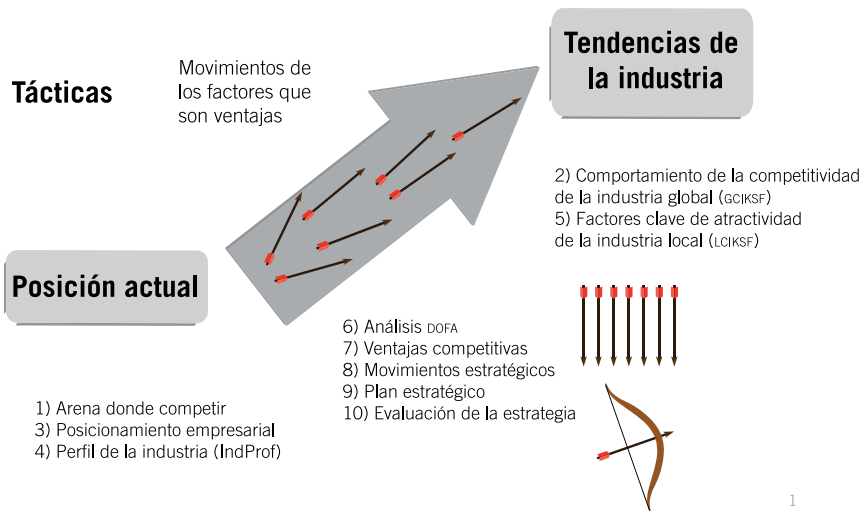
Según esta información, se tienen los suficientes elementos para la formulación de la estrategia corporativa y su correspondiente plan de acción, lo

cual permitirá el diseño del mapa estratégico y la identificación de los perfiles de proyectos para la realización del plan estratégico.

3.3. Formulación de la estrategia

Esta fase consiste en el plan de implementación de la estrategia genérica de la organización. Se tienen todos los componentes para formular y construir la estrategia de competitividad perfectamente alineada con las competencias clave, con las estrategias de negocios de las empresas que conforman la cadena de valor, con la política industrial de la región, con los movimientos de los rivales líderes y con las externalidades y sus industrias complementarias.

Figura 2. Esquema para la formulación y estructuración de la estrategia



Las estrategias se formulan y se estructuran basadas en la inteligencia competitiva (fig. 2) y apoyadas por una fuerte estrategia tecnológica, con los pasos siguientes:

- Se parte de los impulsores de la estrategia y de las ventajas ya identificadas.
- Determinar hacia dónde se debe, se puede o se quieren llevar las supuestas ventajas.
- Determinar la atractividad de la industria como impulsor de los movimientos iniciales.

- Identificar qué ventajas se mueven y hacia dónde.
- La forma en que se mueven las ventajas.
- Producción de los resultados alineados y con un sentido de directriz.
- Despliegue de los diversos escenarios.
- Movimientos que dan origen a un plan estratégico.

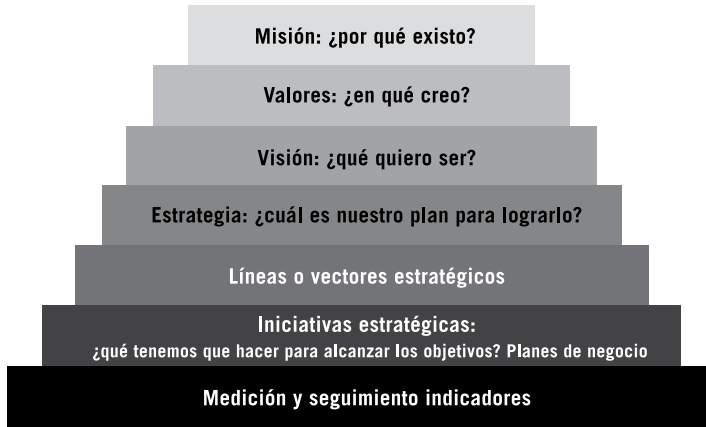
El plan estratégico son las especificaciones de las acciones que se realizarán para sostener las ventajas competitivas que se tienen y desarrollar las que hacen falta para posicionarse estratégicamente en la industria.

La meta para la formulación de una estrategia genérica es ser capaces de hacer competir la organización en el ámbito internacional (*word class*) en arenas globales. Si no hay una estrategia conjunta, las organizaciones estarán por completo aisladas y a merced de los rivales mejor organizados.

Las estrategias se diseñan para ejecutarse hoy. Así que se necesita conocer el pasado y evaluar el futuro para tomar decisiones acertadas el día que se implementan. La competencia más útil que se requiere actualmente para efectuar una estrategia brillante es la del aprendizaje continuo, ya que en esta forma los escenarios generados por la metodología servirán para enriquecer cada vez más el acervo intelectual de la estrategia y, por lo tanto, ajustar con un gran sentido de dirección las diferentes tácticas.

De esta forma, el conjunto de los elementos mencionados permite formular los objetivos y metas, los vectores estratégicos y el direccionamiento estratégico, la formulación del plan de acción y, finalmente, la construcción del mapa estratégico.

Cuadro 8. Traduciendo la misión en los resultados esperados. Pirámide estratégica



Grupos de referencia satisfechos	Clientes leales	Procesos eficientes	Una fuerza de trabajo colaboradores motivados y preparados	Excelente ciudadano corporativo
----------------------------------	-----------------	---------------------	--	---------------------------------

3.4. Metodología del mapa estratégico

Norton y Kaplan (2000), en seguimiento a su reconocido cuadro integral de mando o *balance score card*, como se conoce en inglés, lanzaron el mapa estratégico (MapEst), el cual describe la forma en la que una empresa crea valor. En el MapEst se visualizan las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de la empresa y sus funciones.

El mapa estratégico se basa en los siguientes principios:

- 1) *La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.* La inversión en activos intangibles con vista a un crecimiento de los ingresos a largo plazo entra normalmente en conflicto con la reducción de costos para obtener un buen desempeño financiero a corto plazo.
- 2) *La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente.* Satisfacer a los clientes como *stakeholder* es la fuente de la creación sustentable de valor.
- 3) *El valor se crea mediante procesos internos de negocios.* La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos describen los resultados, o sea, lo que la organización, en este caso, el sector de

la educación en ingeniería, espera lograr: aumentar el valor para los *stakeholders* mediante el crecimiento de los ingresos y las mejoras de la productividad, el aumento en la participación del gasto del cliente en el sector a través de la adquisición, la satisfacción, la retención, la fidelidad y el crecimiento de los clientes. Los procesos que pertenecen a las perspectivas internas y de aprendizaje y el crecimiento dan impulso a las estrategias.

- 4) *La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.* Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo.
- 5) *La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.* La perspectiva aprendizaje y crecimiento describe activos intangibles de la organización y la función que tienen en la estrategia. Ninguno de los activos intangibles, capital humano, relacional, estructural, tienen un valor que se pueda medir por separado e independientemente.

El MapEst representa los aspectos que se han de tener en consideración para el monitoreo del plan de acción, considerando las siguientes perspectivas y teniendo en cuenta que, a largo plazo, se busca la sostenibilidad financiera.

- *Aprendizaje y crecimiento:* relación del capital intelectual, relacional y estructural.
- *De operaciones o interna:* procesos claramente definidos y estandarizados.
- *Cliente:* portafolio de productos o servicios ofrecidos a clientes y usuarios finales.
- *Financiera:* indicadores financieros y de generación de valor.

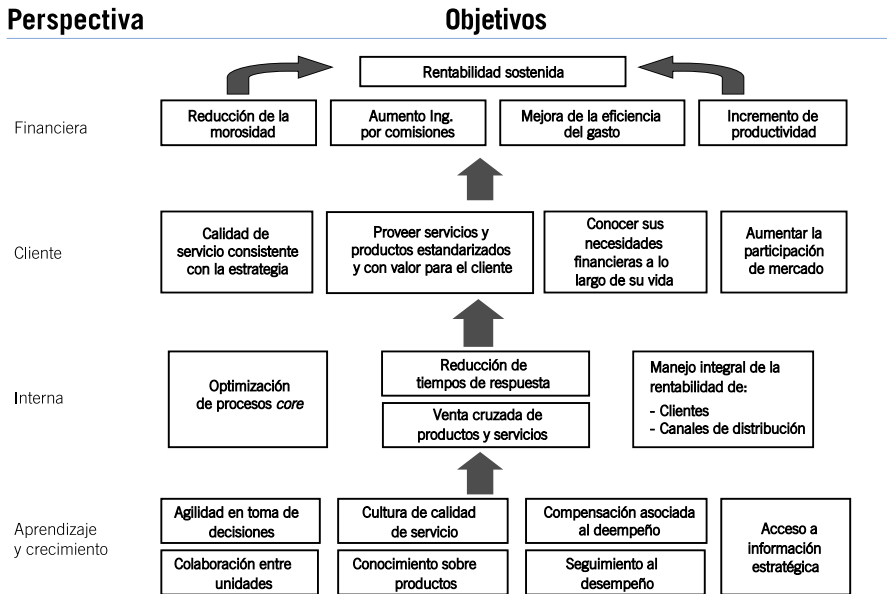
Los indicadores de monitoreo y seguimiento son aquellos que se necesitan incorporar para monitorear esta perspectiva, y se incluyen en cada una, de manera que la organización las pueda incorporar en su tablero de control de mando de la estrategia organizacional.

En resumen, el mapa estratégico describe de qué modo los activos intangibles impulsan a mejoras en el desempeño en los procesos internos de la organización que tienen el máximo potencial para proporcionar valor a los clientes, los inversionistas y la comunidad.

Es importante considerar las relaciones causa-efecto que se establecen entre cada una de las perspectivas, así como entre cada uno de los procesos internos, todas encaminadas a lograr los objetivos clave del negocio, en este caso, el cumplimiento de la perspectiva financiera.

En este sentido, la perspectiva clientes se constituye en el punto clave. El cliente es a quien se debe satisfacer con una propuesta de valor diferencial, la cual, claro está, es cambiante y está principalmente influenciada por los cambios tecnológicos. El gráfico 1 resume la estructura del MapEst.

Gráfico 1. Mapa estratégico



El MapEst debe leerse de abajo hacia arriba, considerando las siguientes perspectivas, y teniendo como referencia que, a largo plazo, se busca la sostenibilidad financiera de la *empresa*.

- *Aprendizaje y crecimiento*: se refiere a la necesidad de la *empresa* de mejorar su capital humano, relacional y estructural, donde aparece la necesidad de un talento humano coherente con la estrategia de alineamiento de la estrategia organizacional con la estrategia de innovación.

- *De operaciones o interna*: son las áreas que estratégicamente deben abordarse para poder responder a los cambios internos. Los resultados de la estructura operacional deberán indicar si se es coherente con la situación presente de la *empresa*.
- *Cliente*: es lo que implica generar valor para los clientes de la *empresa*, que al mismo tiempo son sus colaboradores externos, y las acciones que se deben seguir en tal valor agregado.
- *Financiera*: con su fin de lograr un valor que permita la sostenibilidad de la *empresa*, a través de dos estrategias clave: la de *fund raising*, por una parte, y la de alianzas tecnológicas, con clientes-colaboradores, por otra.

Los indicadores son aquellos que se necesitan incorporar para monitorear esta perspectiva, y se incluyen en cada una de ellas de manera que la *empresa* las pueda incorporar en su tablero de control de mando de la estrategia organizacional.

- Indicadores perspectiva aprendizaje organizacional
- Indicadores perspectiva de operaciones
 - Proceso gestión de operaciones
 - Procesos de innovación
 - Proceso gestión de clientes
 - Procesos regulatorios y sociales
- Indicadores perspectiva clientes
- Indicadores perspectiva financiera

3.5. La estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul fue propuesta por W. Chan Kim y Renee Mauborgne (2005). El mapa estratégico es el esquema central de diagnóstico y la acción de la estrategia del océano azul.

La estrategia busca cumplir tres funciones:

- *Primero*, muestra el perfil estratégico de la organización describiendo con claridad los factores que afectan la competencia entre sus actores y los elementos que algún día podrían ser clave para la creación de un nuevo espacio de mercado.

- *Segundo*, describe el perfil de los actuales y potenciales competidores e identifica en qué invierten estratégicamente.
- *Tercero*, traza el perfil estratégico de la empresa —o curva de valor—, y muestra cómo invierte en los factores de competencia y cómo podría invertir en el futuro.

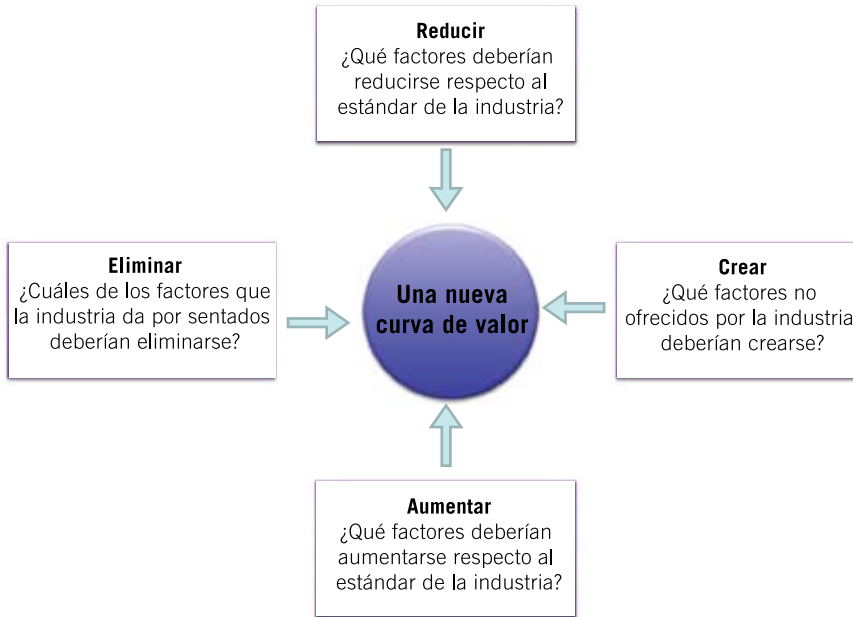
El esquema de las cuatro acciones impulsará a las organizaciones a buscar la diferenciación y el bajo costo mediante una redefinición de su estrategia.

Por otra parte, la estrategia también formula cuatro preguntas sobre el ERAC (eliminar, reducir, aumentar, crear).

- 1) ¿Cuáles de los factores que la organización da por sentados deberían *eliminarse*?
- 2) ¿Qué factores deberían *reducirse* respecto al estándar del sector financiero?
- 3) ¿Qué factores deberían *aumentarse* respecto al estándar del sector financiero?
- 4) ¿Qué factores no ofrecidos por la industria deberían *crearse*?

Al responder las dos primeras preguntas, los ejecutivos aprenden a bajar costos. Las respuestas a las dos últimas preguntas ayudan a mejorar el valor ofrecido al comprador y a crear una nueva demanda. En conjunto, permiten explorar de manera sistemática cómo reconstruir los elementos del valor para el comprador en industrias alternativas, con el fin de ofrecer experiencias nuevas y, al mismo tiempo, controlar la estructura de costos (véase gráfico 2).

Gráfico 2. Esquema de las cuatro acciones



La estrategia del océano azul reconstruye la frontera del mercado porque, al abrir nuevos espacios, liberan a las empresas de la competencia frontal y les permiten dar un salto en el valor. Identificar movimientos estratégicos potencialmente exitosos no requiere de ninguna capacidad en especial; todas las nuevas ideas derivan de analizar los datos conocidos desde otra perspectiva.

Para salir de los océanos rojos, las empresas deben transponer las fronteras aceptadas que definen su forma de competir. En lugar de mirar hacia adentro de esas fronteras, deben mirar sistemáticamente más allá de ellas. La mayoría de los ejecutivos limita su visión estratégica a la industria, al grupo estratégico, al grupo de compradores, a las ofertas de productos y servicios complementarios, a la orientación funcional-emocional de su industria y a un período de tiempo determinado.

Por ello, se aplica la herramienta llamada *esquema de los seis senderos*, para ayudar a las empresas a replantear las realidades del mercado más allá de esas seis fronteras (véase el gráfico 3).

Gráfico 3. El esquema de los seis senderos: de la competencia frontal a la creación del océano azul

Industria	Se concentra en los rivales de su industria	➡	Analiza industrias alternativas
Grupo estratégico	Se concentra en la posición competitiva dentro del grupo estratégico	➡	Analiza los grupos estratégicos dentro de la industria
Grupo de compradores	Se concentra en atender mejor al grupo de compradores	➡	Redefine al grupo de compradores de la industria
Alcance de la oferta del producto o servicio	Se concentra en maximizar el valor de las ofertas de productos y servicios dentro de los límites de la industria	➡	Analiza las ofertas de productos y servicios complementarios
Orientación funcional-emocional	Se concentra en mejorar el desempeño del precio dentro de la orientación funcional-emocional de la industria	➡	Reconsidera la orientación funcional-emocional de la industria
Tiempo	Se concentra en adaptarse a las tendencias externas a medida que ocurren	➡	Participa en la formación de las tendencias externas a lo largo del tiempo

3.6. Índice de memoria de inteligencia organizacional (IMIO)

Una contribución muy interesante a la temática de la estrategia y del posicionamiento estratégico la hacen Arbonies y Aldazabal (2005) del Grupo Mondragón MÍK de España, quienes plantean la *matriz de inteligencia organizacional ampliada*, la cual está construida sobre tres componentes, Imio©.⁴

- 1) *La memoria organizativa/capital estructural*
- 2) *La matriz simple de capacidades*, para:
 - Vigilar
 - Responder
 - Resolver
 - Aprender
 - Innovar
 - Explotar el conocimiento
- 3) *La cultura, actitudes y comportamientos.*

⁴ Esta metodología es propiedad intelectual del Grupo Mondragón de España por acuerdo con Qubit Cluster. La definición, el cálculo y análisis de los indicadores de esta son propiedad de Qubit Cluster.

Cada uno de estos componentes se relaciona con las perspectivas de:

- Mercados
- Competidores
- Proveedores
- Clientes
- Productos
- Procesos
- Colaboradores

Esta matriz se aplica en la empresa como una manera de determinar la percepción sobre cada uno de los componentes mencionados, pero, así mismo, los resultados pueden servir de punto de referenciación (*benchmarking*) para ser comparados entre organizaciones similares.

La matriz de inteligencia organizacional ampliada se plantea, entonces, de la siguiente manera:

<i>Perspectivas internas y externas</i>	Las perspectivas afectarán las diferentes capacidades, memoria y cultura.
<i>Capacidades</i>	La capacidad de vigilar, de respuesta, de resolver problemas, de aprender, de innovar y de explotar conocimientos.
<i>Memoria organizacional</i>	Forma en la que las interacciones se convierten en bases de datos, informes, etcétera, acerca de las distintas actividades.
<i>Cultura, aptitudes</i>	Intercambio de información, inteligencia emocional.

Para cada una de las intersecciones entre filas y columnas de la matriz original del *K-Facts* del MIK, se utiliza una escala de valoración ponderada, de tal forma que las respuestas de cada una de las celdas se ajusten a una escala, considerando los enunciados guía propuestos en el documento *K-Facts* del MIK.

Se propone la siguiente escala para evaluar las siete perspectivas (internas y externas), puesto que permite una valoración objetiva de cada una de ellas. La escala también posibilita que el encuestado, o quien esté diligenciando la matriz, interprete la valoración siguiendo esta tabla:

Valoración mala	Oportunidad de generación de valor muy baja.
Valoración regular	Existen algunas oportunidades pero deben mejorar algunas de las capacidades.
Valoración buena	Existen oportunidades para generar valor.
Valoración alta	El esquema de generación de valor es muy bueno.

Es necesario considerar las diferentes capacidades que condicionan en diferente proporción (ponderado) la generación de valor.

La primera condición es la *capacidad de vigilar*. Básicamente, son relevantes dos aspectos frente al mercado:

- 1) *Inteligencia competitiva*. Sistemas que permiten a las empresas determinar las áreas de donde vendrán las mayores innovaciones tanto en productos como en procesos. La dinámica cambiante del mercado exige que toda organización esté realizando constantemente un *benchmarking* de las mejores prácticas tanto en productos como en procesos; esto con el propósito de saber exactamente en qué posición se encuentra la organización frente a las mejores prácticas.
- 2) *Vigilancia tecnológica*. Es una herramienta de gestión que permite a la empresa reducir el riesgo en sus decisiones. La vigilancia debe basarse en la captación, el análisis, la síntesis y la utilización de la información pública existente, formalizada en papel o no. Detectar las oportunidades antes que la competencia, conocer el estado actual de su dominio empresarial, tomar posición en su sector, orientar la I+D, encontrar socios tecnológicos y financieros, son entre otras razones, por las que una empresa debe practicar la vigilancia.

El segundo componente de la función tiene que ver con la *capacidad de respuesta*. Frente al desarrollo de las actividades propias de la organización, la gestión adecuada de procesos permite dar una respuesta oportuna a proveedores, clientes, usuarios, entre otros.

El tercer componente son las *capacidades de resolver problemas*. Se fundamenta en un adecuado sistema para la toma de decisiones estratégicas, considerando los aspectos de riesgo e incertidumbre propios de cada una de las alternativas que se van a considerar.

El cuarto componente son las *capacidades de aprender*. En este componente se consideran dos aspectos fundamentales:

- 1) *Recurso humano*. El cual debe, por una parte, evidenciar las capacidades para el adecuado desempeño dentro de la organización y, por otra, generar valor a partir del análisis-síntesis fruto de sus actividades en la gestión de proyectos.
- 2) *Organización inteligente*. La facilidad de asimilación de nuevos modelos de gestión, así como la velocidad de respuesta frente a cambios de entorno hacen que la organización trabaje como un todo.

El quinto componente de la oferta son las *capacidades de innovar*. Considerando la propuesta del Manual de Oslo, y parte de la Schumpeter, se distinguen cinco tipos de innovación:

- 1) La introducción de un nuevo producto.
- 2) La introducción de un nuevo método de producción o servicio.
- 3) La apertura de un nuevo mercado.
- 4) La conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o semimanufacturados.
- 5) La reorganización de una industria.

Respecto a los nuevos modelos de negocio, estos son básicamente una descripción de cómo se puede proveer *valor* al cliente y de cómo el cliente compensa al negocio por ese valor, donde la innovación del modelo de negocios es tan importante (o probablemente más) que la misma innovación del producto o servicio.

El siguiente grupo depende de las *capacidades para la explotación de conocimiento*.

La gestión de conocimiento es el proceso sistémico mediante el cual se aprovechan al máximo las ideas, los productos, los procesos y los servicios desarrollados por la organización.

Cuando se ha calificado en su totalidad la matriz, se llega a cada uno de los generadores de valor, y se puede pedir que, automáticamente, coloree cada celda de la matriz y simbolice el estado en se encuentran las respuestas, así:

- *Verde*, no hay distorsiones o rupturas entre capacidades y perspectivas, ya que se encuentran en un estado con una capacidad entre el 76 y el 100%.

- *Amarillo*, las organizaciones están en el filo de la navaja. Se está en una capacidad de entre el 61 y el 75%, donde se corre el riesgo de no tener capacidades frente a las perspectivas o viceversa, y es una alerta sobre las posibilidades de mejoras bien sea en perspectivas o capacidades.
- *Naranja*, las organizaciones están en una zona de peligro evidente, ya que están en un umbral de caer en la zona de peligro, puesto que su índice está entre el 51 y 60%.
- *Rojo*, las distorsiones o rupturas entre perspectivas y capacidades son críticas y necesitan atención inmediata, es decir, están muy por debajo del 50% de las capacidades frente a las perspectivas.

Esta convención de colores permite analizar, en primera instancia, los aspectos en los que las capacidades no están dando una respuesta acertada para cada una de las perspectivas analizadas.

En cuanto a la memoria y la cultura, se muestran aparte, y se analizan relacionando el conocimiento que acumula la organización (memoria) y la respuesta frente a la sociedad (cultura y aptitudes).

Si se desea ver gráficamente la anterior información, el gráfico “Intelibarómetro” muestra de manera ampliada y valorada, en el eje *x*, las perspectivas, en el eje *y*, las escalas 25, 50, 75 y 100%. Sobre estos ejes se muestran las capacidades de la cadena para responder a los retos estratégicos de competitividad y conocer sobre cuáles de ellos deberá enfatizar para alcanzar estándares de clase mundial.

Gráfico 4. Intelibarómetro

IMIO	
Del 10 al 50%	Es muy probable que la organización tenga muchas celdas en rojo identificadas en la matriz. Habrá que revisar qué interrelaciones de las celdas de la matriz son las causantes de esta situación para así poder conocer las capacidades y las perspectivas sobre las cuales tomar acciones inmediatas, que permitan superar esta situación.
Del 51 al 75 %	Es muy probable que la organización tenga muchas celdas en amarillo, que la sitúan al filo de la navaja, pues, si bien dichas brechas denotan una situación que se podría denominar normal, se está corriendo el riesgo de que las capacidades de la organización no estén abordando con detenimiento su relación con las perspectivas.
Del 76 al 100%	En este margen, se puede apreciar que la organización tiene un perfecto balance entre sus capacidades y las perspectivas que la colocan en una situación privilegiada en cuanto al IMIO. El reto para la organización es que el IMIO no caiga en el transcurso del tiempo en los rangos mencionados

La matriz se presenta, a continuación, con todos sus componentes. Las respuestas se corren en un modelo estadístico que permite determinar la zona en que se encuentran las respuestas, de acuerdo con los colores del semáforo anotados.

Cuadro 9. Matriz de inteligencia organizacional ampliada

Usar la siguiente simbología: **E:** Excelente; **B:** Bien; **R:** Regular; **M:** Mal

Memoria organizativa						
De la evolución de mercados	De la evolución de los trabajos anteriores realizados para clientes	De la evolución de los productos de mi empresa	Mejores prácticas y lecciones aprendidas	Formalizar el conocimiento adquirido en las colaboraciones	Formalizar el conocimiento adquirido con los proveedores	Índice GWAP
Capacidad de vigilar	Capacidad de respuesta	Capacidad de resolver problemas	Capacidad de aprender	Capacidad de innovar	Capacidad de explotación de conocimiento	
Lo que pasa en los mercados	Ante nuevas tendencias del mercado	Para nuevos mercados	De los mercados	Nuevos mercados	A. nuevos mercados	
Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
¿Qué hacen sus proveedores y para quién?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
Lo que están haciendo los clientes	Rápida y completa ante consultas de clientes	Anticipar / detectar / resolver problemas de nuestros clientes	De los clientes	Con los clientes	A los clientes, introducción de novedades	
Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas funcionalidades o nuevos productos	En plazo, de forma efectiva y eficiente	De los productos de mi empresa	Nuevos productos	Crear nuevas unidades de negocio o spin off basadas en nuevos desarrollos	
Nuevas formas de hacer	Ante la aparición de nuevos procesos	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de negocio o filiales	
¿Qué hacen sus colaboradores y con quién?	Ante las inquietudes de los colaboradores	De los colaboradores	Conjuntamente con los colaboradores	Nuevas alianzas	De establecer acuerdos de explotación con terceros	
Cultura aptitudes y comportamiento						
Relaciones con el mercado	Relaciones con los competidores	Innovar y cambiar criterios de productos	Innovar y cambiar criterios de procesos	Cooperar de forma abierta y dinámica con colaboradores	Cooperar de forma abierta y dinámica con proveedores	
						1 mio

4. A manera de conclusiones

La consideración de los diferentes aspectos asociados al término *estrategia* requieren de una investigación más holística, que, por una parte, permita la integración del significado del término y, por otra, la coordinación de la formulación de la estrategia con su ejecución, monitoreo y evaluación. Ello se justifica sobre la base de las siguientes conclusiones, derivadas de este ensayo:

- 1) En su esencia, las diferencias alrededor del término *estrategia* son sutiles. Lo relevante no es la expresión misma, sino lo que viene asociado a ella desde lo estratégico: planeación, posicionamiento, dirección, gestión, pensamiento, mapas estratégicos, entre otros.
- 2) Desde una perspectiva organizacional, todo parecería indicar que la estrategia en sí misma no es suficiente, pero sí lo es el hecho de los pasos que se han de seguir para lograr el éxito estratégico. Toda organización necesitaría pasar por un proceso de alistarse para formular la estrategia, que se podría denominar de *alistamiento estratégico*, a un paso siguiente que implicaría que el alistamiento no es suficiente, sino que habría necesidad de asegurar el *alineamiento estratégico* entre las diferentes áreas funcionales de la organización, lo cual permitiría el *aseguramiento estratégico* que, finalmente, conduciría al *posicionamiento estratégico*.
- 3) La formulación del plan estratégico depende de la estrategia empresarial y de los componentes que haya fijado la alta gerencia de la empresa, que asimismo deberá estar incluido en un plan de dirección estratégico a largo plazo (tres a cinco años).
- 4) Las prácticas de planeación y de gerencia estratégica han experimentado transformaciones fundamentales en respuesta a los acelerados cambios que han tenido lugar en las empresas, en la diversidad de negocios y en la creciente competitividad internacional.
- 5) La estrategia y la gerencia estratégica han evolucionado desde una preocupación centrada en los controles y análisis financieros hacia un énfasis cada vez mayor en la comprensión del medio externo y de los competidores que proporcionan un marco de referencia de *dirección estratégica* para la asignación de recursos que integran las estrategias,

las estructuras, los sistemas, las habilidades y los valores humanos de una empresa con el objetivo primordial de alcanzar una misión claramente definida a priori.

- 6) Las prácticas de planeación y dirección estratégica han empleado varios instrumentos para llevar a cabo los análisis de contexto, para diferenciar entre segmentos del mercado y para formular una jerarquía de estrategias de implementación funcional de la empresa. De esta forma, se ha introducido en las empresas una disciplina coherente en relación con el término a largo plazo y la incertidumbre, y se ha despertado una conciencia sobre las amenazas y oportunidades que surgen de los competidores y de los cambios en el contexto.
- 7) La dirección estratégica moderna ha surgido como una última forma de planeación y como respuesta a las tendencias del pasado. Por lo tanto, emplea un proceso de implementación hacia afuera, centrado en temas definidos, creativos y altamente iterativos, y que busca, permanentemente, nuevas oportunidades. Por ello, la dirección estratégica en las organizaciones debería diferenciarse de la gestión estratégica, que incumbe más al monitoreo de las áreas funcionales, y más bien concentrarse en generar la capacidad de liderazgo para formar más líderes dentro de la organización, en la realidad empresarial, en su cambio permanente de condiciones externas, que hacen que aparezcan nuevas amenazas, pero al mismo tiempo nuevas oportunidades, y enfatizar un proceso dinámico y la necesidad de extender el pensamiento estratégico innovador y de integrar el proceso de la formulación estratégica con otros sistemas y estructuras de gestión empresarial.

Referencias y bibliografía

- Alvarado, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. *Serie Trabajos de Ascenso núm 2*. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental.
- Alvarado, J. (1995, octubre). Gerencia creativa dinámica: la estrategia para la presente y próxima década. *Colecciones CIEAPRO*. Núm. 2, 19-38.
- Andrews, KR. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood: R.D. Irwin.
- Arbonés Ortiz, Ángel L. y Jon Aldazabal Basauri. (2005). *K-Facts: identificación y evaluación de flujos de conocimiento en las organizaciones*. Mondragón Innovation and Knowledge, MIK. Bilbao, España.
- Bartoli A, Hermel P. (1989). *Le développement de l'entreprise*. París: Económica.
- Bowman EH, Singh H, Thomas H. (2002). "The domain of strategic management history and evolution". En: Pettigrew A, Thomas H, Whittington R (eds.). *Handbook of strategy and management*. Londres: Sage. pp. 31-51.
- Chan Kim, W y Mauborgne, Renée. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press.
- DuPont Jr., Chandler, Alfred. (1962). *Strategy and Structure, Chapters in the History of the Industrial Enterprise*.
- DuPont Jr., Chandler, Alfred. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*.
- DuPont Jr., Chandler, Alfred. (2001). *Inventing the Electronic Century: The Epic Story of the Consumer Electronics and Computer Industry*.
- DuPont Jr., Chandler, Alfred. (2001). *A Nation Transformed by Information: How Information has shaped the United States from Colonial Times to the Present*.
- Gleick, James. (1988). *CAOS. La creación de una ciencia*. España: Seix Barral.
- González Fernández, L. (2002). "Gestión del conocimiento y gestión de recursos humanos: una convergencia necesaria". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Núm. 18(2-3):177-213.
- Granica Senge, P. (1999). *La danza del cambio*. Buenos Aires. Argentina.
- Granica Waterman, R. (1988). *Cómo mantener la excelencia*. Bogotá, Colombia: Norma.

- Hax A., Majluf N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.
- Hoskisson RE, Hitt MA, Wan WP, Yin D. (1999). "The theory and research in strategic management: swing of a pendulum". *Journal of Management*. Núm.;25(3):417-56.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assels*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kaplan RS, Norton DP. (2000). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Kaplan RS, Norton DP. (2005). *El mapa estratégico*. Ediciones Gestión. 2000.
- Kennedy, Carol. (1996). *Managing with the Gurus*. Random House. UK. Chapter 8, *Strategy and Strategic Thinking*, pages 116-126.
- Kiernan, M. (1996). *Los once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*. México.
- Libertador, Alvarado, J. (1990, octubre). "La gerencia pública: hacia un nuevo estilo de gestión". *Investigación y Postgrado*, núm. 5 (4), 128-151.
- McLagan, P. (1989). Models for HRD practice. *Training and Development Journal*. Sep. pp. 49-57.
- Menguzzato M., Renau JJ. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- Naisbitt, J. y Aburdene, P. (1990). *Megatendencias*. Bogotá, Colombia.
- Norma Peters, T., y Waterman J.R. (1984). *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Pineda Serna, Leonardo. (1995). "Gestión estratégica de tecnología para la competitividad internacional de las empresas (versión revisada)". En *Colciencias: Conocimiento y competitividad*, pp. 155-180, Bogotá.
- Porter ME. (1987). *Estrategia competitiva*. México D. F. CECOSA.
- Porter ME. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva YorkC: Free Press.
- Porter ME. (1985). *Competitive advantage*. Nueva York: Free Press. Prentice Hall. Hispanoamericana,
- SA.Kliksberg, B. (1990). *El pensamiento organizativo*. (12ª. de.). Buenos Aires, Argentina: Editorial Tesis.

- Senge, P. (1992). *La v disciplina*. Buenos Aires. Argentina.
- Trout, J., Rivkin, S. (1996). *El nuevo posicionamiento, lo último sobre la estrategia competitiva más eficaz en el mundo de los negocios*. España: McGraw Hill.
- Ventura, Victoria J. (1996). *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Zerilli, A. (1985). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto.

Artículos de referencia en Internet

- Cabrera, H.G. Estrategia de enseñanza. <http://www.monografias.com/trabajos14/estrat-ensenanza/estrat-ensenanza.shtml>
- Domínguez, A. Biología evolutiva. Evolución convergente. http://www.ies-pana.es/natureduca/index_ini.htm
- González, R. C. “Destreza en la estrategia”, Trabajo sobre el capítulo “Destreza en la estrategia”, del libro “El proceso estratégico” de H. Mintzberg y J. B. Quinn, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1993. <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml>
- Guerrero, F. Teorías de la complejidad: un paradigma para el estudio de las organizaciones. <http://www.monografias.com/trabajos14/teoria-complejidad/teoria-complejidad.shtml>
- Marcané, J. A. De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo. <http://www.monografias.com/trabajos13/tacope/tacope.shtml>
- Nava, C. En busca del estrategos. El profesional de la estrategia y el fenómeno competitivo <http://www.monografias.com/trabajos14/strategos/strategos.shtml>
- <http://elrros.tripod.cl/elrrosweb/id21.html>
- <http://entomologia.rediris.es/gia/frames/biblio/basica/ecospid.htm>
- <http://www.casaciencias.org/Aquarium/Humboldt/Cefalopodos/histnat/matar.html>
- http://www.ucm.es/info/preh/complutum/co/rev_06.htm
- <http://es.geocities.com/jhonald2003/ei/t1.html>
- <http://estrategiasdeinversion.com/semanal.php>
- <http://students.washington.edu/hcassab/Estrategias.htm>.

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/index.html>
Serradel López, E., Pérez, A.A. La gestión del conocimiento en la nueva economía. Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html> [Consultado: 23 de septiembre de 2006].

