

El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica

The concept of strategy as a basis for strategic planning

Emigdio Rafael Contreras Sierra
emigdio.contreras@cecar.edu.co

Estudiante de Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia.

Correspondencia: Calle 30 No. 8ª – 25, Barrio Gaitán, Sincelejo – Sucre (Colombia).

Resumen

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar –en el cual se dice que tuvo su origen–, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro.

Palabras clave: *Estrategia, políticas, objetivos, metas, gestión, decisiones, organización, mercado.*



Abstract

The concept of strategy has had over time, many uses and diverse applications from the military field, where it says have originated, passing through the political, administrative, economic, religious, cultural and social fields, in each of them has located in such a way, that constitutes a referent by the way that has been used. It is a very important aspect for the decisions to be taken by those who are responsible for the management of an organization, where there are all kinds of resources, that should be used optimally in order to comply with the policies and goals drawn. The strategy is a bet in a globalized world, where companies are fighting to stay in the market using all the tools they possess, establishing flexible and aggressive policies management that allow positioning and have continuity in the future.

Keywords: *Strategy, policies, goals, targets, management, decisions, organization, market.*

Fecha de recepción: Diciembre de 2012

Fecha de aceptación: Julio de 2013

INTRODUCCIÓN

El proceso administrativo es una actividad que puede generar situaciones de todo tipo en una organización, incluyendo finales milagrosos o desastrosos. La administración debe dejar traslucir que se tuvieron en cuenta aspectos preponderantes con capacidad para hacer cambiar la balanza en favor de aquellos que adoptaron las mejores estrategias, es decir que fueron capaces de establecer directrices claras de acuerdo con lo que se vislumbraba en el horizonte.

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la *planeación estratégica*. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer, y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera.

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado.

Se pueden analizar las estrategias con relación a las actividades de la organización y cómo se van a implementar en el corto o largo plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la empresa.

Pero también podrían revisarse desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tienen.

Más aún, es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno, y es ahí cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores.

El análisis de las distintas conceptualizaciones sobre estrategia que se analizan en este artículo es el fundamento que debe tener en cuenta cualquier administrador que desee conocer más a fondo cómo va a lograr desarrollar una adecuada planeación estratégica.

1. EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA COMO FUNDAMENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento.

De la mano de la estrategia surgen también una serie de conceptos afines que tienen relación; estos son: Estratega, planeación estratégica, administración estratégica, gestión estratégica, evaluación estratégica, diagnóstico estratégico, entre otros, que normalmente se utilizan pero de los cuales no se sabe cómo ni cuándo aplicarlos. Eso permite que se encuentren, en la literatura, artículos atiborrados de conceptualizaciones acerca de la estrategia, de sus temas afines, que muchos leen, pero que al final no entienden; quedan más perplejos que cuando iniciaron la lectura; otros no comprenden lo que el autor quiere decir o, definitivamente, lograron hallar el documento que los sacó de la oscuridad.

Como lo expresa Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.

Otro aspecto importante y que muchos dejan de lado es el relacionado con la innovación al tratar de fijar objetivos. Debe entenderse que una estrategia no es perdurable y que la competencia de una u otra forma va a lograr permear la estructura y sabrá lo que se está haciendo y copiar las ideas. Por eso es necesario estar en constante movimiento en lo que tiene que ver con las ideas o pensamientos para elaborar las estrategias.

Algunos autores hablan de la crisis que vive la estrategia; por ejemplo, Dandira (2012) afirma que se viven tiempos difíciles a causa de demasiadas suposiciones que se han hecho sobre la gestión estratégica a largo plazo, y estas suposiciones no han sido correctas ya que las organizaciones han seguido enredadas en una maraña de errores.

Se torna aún más interesante el tema cuando se empieza a hablar de los generadores de estrategias, los estrategas, y muchos asumen que cualquiera puede serlo, que eso va a depender de las opciones u oportunidades que se presenten y que, en un momento dado, un individuo cualquiera puede convertirse en el héroe que habló en el momento preciso y sus ideas se tornaron en la salvación o en la solución del conflicto que aquejaba en el momento a la organización.

Otros dirán que para ser estratega se requiere de una serie de conocimientos previos en determinadas áreas que, aunado a la experiencia, conformarán las ideas que permitirán a la organización lograr realizar o ejecutar esas acciones que la llevarán por la senda del desarrollo corporativo y poder así posicionarse en el mercado.

Según Dandira (2012), existe la creencia de que cada vez que alguien es promovido a un puesto superior, automáticamente se convierte en un estratega y esto no es verdad. Los estudios han demostrado que la mayoría de las personas que son promovidas a cargos superiores se les denomina automáticamente “estrategas”, pero este no es el caso, ya que estos llamados estrategas realmente no entienden lo que es la gestión estratégica. Un desafío importante para los estrategas es que no tienen el conocimiento acerca de qué es exactamente lo que se supone deben hacer y este vacío de saberes supone rechazos.

La palabra estrategia ha sido utilizada libremente en muchos contextos principales para etiquetar a los altos directivos como estrategas, incluso si no son los elaboradores de estrategias.

Por lo anterior se puede deducir que parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización, y si los estrategas o los individuos encargados de elaborarlas no tienen bien claro qué es lo que desea realmente, de seguro todo lo que haga será un gran fracaso.

Según Jackson (2011), conseguir implementar nuevas estrategias comerciales con éxito puede ser muy difícil. Y afirma: “Me estremezco de solo pensar que muchas estrategias empresariales se diseñan cada año – encerrados en salas de juntas y salas de conferencia – y que en la realidad nunca pueden ponerse en uso” (p. 61).

Se suele creer que la implementación de la estrategia en el entorno corporativo es algo fácil. Los “titanes” en las oficinas de la esquina simplemente establecen el plan, y el resto de la organización se pone en línea, ¿no? En realidad, esto no funciona así. Por un lado, la mayoría de los líderes empresariales se resisten a adoptar cambios en las organizaciones. La gente odia el cambio –¡sobre todo el planeado!– Y lo más dramático es que el inicio de una nueva estrategia, muy probablemente genere resistencias en la organización que, incluso, socaven la idea. Es fácil ver el mismo comportamiento en las organizaciones empresariales, que se resisten al cambio, a pesar de la evidencia que muestra la evolución del mundo.

Pero a todas estas, ¿qué es estrategia? A continuación se presenta una revisión bibliográfica que facilitará establecer, en forma estructurada, cómo ha evolucionado el concepto y, además, permitirá hacer un análisis de lo que muchos autores han expresado sobre este tema, cómo lo han abordado, cuáles son sus puntos de vista, y luego daremos nuestra opinión al respecto. La idea es tomar el concepto y analizarlo, enfocándolo de tal manera que se aplique a lo que las empresas hacen o deban hacer con el fin de lograr sus objetivos.

Muchas veces se utiliza la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo.

El uso de la palabra estrategia se ha generalizado a todos los campos, desde el militar, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social y, en cada uno de ellos, se ha ubicado de tal forma que se constituye en un referente por la forma en que se ha utilizado. Se puede afirmar que es una palabra de uso frecuente por cualquier tipo de persona y en cualquier actividad. Pero resulta interesante conocer el paso del concepto del ámbito militar al mundo de los negocios y la gestión.

2. CONCEPTOS INICIALES DE ESTRATEGIA

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas “*stratos*”, que se refiere a ejército, y “*agein*”, que significa guía. Así mismo, la palabra “*strategos*” que hacía alusión a “estratega”, también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. (Wikipedia.org). El estratega era el individuo (o individuos) que se encargaba de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o por imponer su hegemonía. De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esa manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos, con el uso de la fuerza, y los terceros, aplicando la estrategia.

En ese contexto militar, Sol (1999) se refiere a Epaminondas (418 AC. – 362 AC) como un general y político tebano que hizo gala de todo su conocimiento para aplicar la estrategia del “orden oblicuo” y derrotar en forma contundente a los espartanos en la guerra de Leuctra (Tebas contra Esparta), pese a contar con un ejército menor en número, lo que corrobora que quien posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa.

La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante. En las condiciones económicas actuales en las que se mueven las organizaciones, no existen grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en grandes compañías. Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más se arriesgan a invertir para tratar de sacar adelante sus proyectos.

Asociando al concepto anterior del tamaño, de pequeñas y grandes empresas, las Pymes cada día más forman parte de esa gran torta que es el mercado, compiten por lograr una porción de clientes y en verdad han logrado redistribuir esos porcentajes. Las grandes corporaciones, especializadas en mercados objetivo más amplios, han dejado de lado, por decirlo así, la elaboración de productos dirigidos a pequeños segmentos de la población. Esta estrategia de tratar de mantenerse con los clientes de mayor peso en cuanto a ventas es aprovechada por las pequeñas empresas para posicionarse mejor.

Pero quizá el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia es Sun Tzu (aprox. 544 - 496 A.C), general de origen chino que escribió el libro *El arte de la guerra*. Este texto ha sido tomado por muchos autores como un legado de principios de obligado conocimiento por parte de quienes quieran aplicar conceptos estratégicos.

Sun Tzu explica, con relación al concepto de estrategia, que la milicia es un Tao de engaños (Tzu, 2009):

De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando seas activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el enemigo busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere. (p. 4).

Según Tzu, es menester hacer hincapié acerca de cómo el engaño es factible, siempre y cuando se cuente con las armas necesarias para poder soportarlo. Es decir, el ejército sí debe necesariamente contar con los elementos básicos y fundamentales para desarrollar la guerra, lo que debe tratar es que el enemigo no dude en atacar y piense que no se poseen los argumentos para una buena defensa. Se trata de que el enemigo nunca conozca cuál es su verdadera situación y de esa forma no podrá estar preparado, tampoco, para cuando se le ataque; se debe constituir en una sorpresa.

Citando la posición del general Aníbal, al tratar de decidir dónde combatiría a los romanos (segunda guerra Púnica), Vasconcellos (2001) señala que la estrategia es decidir dónde, cuándo y cómo enfrentar al enemigo. Decidir entre diferentes opciones es un dilema que sólo se discurre cuando se es capaz de analizar cada situación y tratar de establecer los beneficios que sobrevendrán de esa decisión.

Para Maquiavelo, la estrategia del engaño es lícita ya sea para atacar o para defenderse (Citado en Pérez, 2011). Por eso es necesario tener la suficiente precaución para no caer en la trampa del enemigo y poder visualizar oportunamente todas aquellas posibles situaciones que, a la postre, pueden dejar frustradas o sin efecto las metas u objetivos que se hayan planteado.

El afán de obtener el triunfo puede impedir tener la claridad precisa sobre los objetivos y las estrategias que se van utilizar. De igual forma, una estrategia posible es hacer pensar al enemigo que se está debilitado o no se encuentra en buenas condiciones y cuando ataque, darle la sorpresa. Pero independientemente de una u otra forma de pensar, lo importante es hacer un buen discernimiento de las acciones que se van a seguir y en qué momento se van a comenzar a ejecutar, sopesar las prioridades y contar con un esquema de alternativas listas para ser puestas en práctica y que hayan sido estudiadas y entendidas por todos los participantes.

Tzu y Maquiavelo dan a entender que la guerra es importante, pero vencer es lo más y, en mejor forma, vencer sin pelear, lograr someter al enemigo sin tener que batallar, (Tzu, 2009) y (Pérez, 2011). Eso indica la

capacidad de persuasión del general para conseguir que el enemigo se rinda sin pelear, lo cual resulta más interesante toda vez que se podrá contar con mano de obra y recursos logísticos.

3. LA ESTRATEGIA RELACIONADA CON LAS ACTIVIDADES DE LA ORGANIZACIÓN

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a qué se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar la respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

Drucker lo que trata de mostrarle a los empresarios es lo importante que resulta saber exactamente en qué actividad se encuentran involucrados, tratar de establecer qué posibilidades existen en el mercado aún para la

empresa. Si se tiene la posibilidad de seguir en la actividad bajo los parámetros actuales, entonces la acción a futuro sería sostenerse a través de la innovación y mejora de los productos o servicios o las actividades que se realizan. Pero si se logra entender que hay muchas limitantes, o que de seguir se podría continuar en el mercado y reducir paulatina y ostensiblemente las utilidades, lo más sensato es ser capaces de mirar hacia el futuro –prospectiva– y evolucionar a nuevas actividades o nuevos campos o nuevos mercados en los que se pueda ser más competitivo.

A menudo se observa que algunas organizaciones persisten en continuar en un mercado sin realizar cambios o modificaciones que les permitan seguir dominándolo o seguir bien posicionados; más aún, ni siquiera se toman el trabajo de observar qué está pasando a su alrededor, en su entorno, porque consideran que no hay oponentes o competidores capaces de desarrollar mejores productos. Tal es el caso de Kodak que dominó el mercado de productos para fotografía –cámaras y películas– durante mucho tiempo y que su miopía no le permitió ver que se necesitaban otros productos acordes con el avance de la tecnología. Surgieron las cámaras digitales y las películas instantáneas. Nuevas empresas invadieron el mercado, especialmente japonesas, y con estrategias más sólidas lograron apoderarse de este. La caída del gigante norteamericano no se hizo esperar.

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.

Toda organización requiere contar con un esquema de objetivos para el presente y otro para el futuro, toda vez que no siempre va a poder dedicarse a la misma actividad porque la misma competitividad del mercado la va a impulsar a ir más allá, a pensar en que en un futuro deberá ampliar su horizonte de acción, ya sea en lo que respecta a nuevos mercados o productos. Podemos afirmar que Ansoff estableció la separación entre el concepto de gestión operacional y el de gestión estratégica.

A juicio de Learned, Christensen, Andrews y Guth (1969), la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales

para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización. Una buena planeación será la base para tener un horizonte expedito que permita observar con detenimiento si se está preparado o no para concebir seriamente los cambios o propósitos que se esperan. El conocimiento de la organización y la disposición de la administración le van a dar el sustento necesario para poder determinar esos propósitos.

También Schendell y Hatten (1972) afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.

Básicamente, estos dos autores proponen que los recursos de la organización deben estar dirigidos hacia el logro de los fines y objetivos propuestos para de esa manera poder llevar a cabo todos los programas institucionales que le permitan interactuar con el entorno y así poder posicionarse mejor.

Según Carneiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible.

4. LA ESTRATEGIA BASADA EN LA SOSTENIBILIDAD Y EL DIRECCIONAMIENTO

Desde otra perspectiva, Steiner y Miner (1977) aseveran que la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

Una organización deberá tener bien claro que hay objetivos globales y otros específicos y que, además, para poder llegar a ellos es necesario analizar y evaluar aquellos aspectos que, a nivel interno y externo, pueden influir en la implementación de las políticas y, por ende, en la obtención de dichas metas. Además, la declaración de la misión le va a imprimir fuerza a lo que se quiere obtener por parte de la organización.

Desde otro punto de vista, para Smith (1977), la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Smith también esgrime los conceptos de aplicación de recursos en un negocio que le permita posicionarse teniendo en cuenta el entorno. Su posición es muy similar a la de otros autores, como Galbraith y Schendell, para quienes los recursos son un valioso elemento dentro del juego de la estrategia.

De acuerdo con Schendel y Hofer (1978), la estrategia es el modelo fundamental de despliegue de los recursos presentes y futuros y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos. En este aspecto, estos autores avanzan en su concepto en cuanto a que la organización debe pensar en el futuro y cómo afrontarlo. En ese or-

den de ideas resulta obvio que se planee qué tipo de recursos se necesitan para enfrentar las nuevas políticas y adecuarse a los cambiantes mercados.

Por otro lado, Galbraith y Nathanson (1978) afirman que la estrategia es una acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico.

Toda organización requiere recursos, los cuales son necesarios para el logro de los objetivos y deben estar prestos para su destinación de acuerdo con las actividades que se van a desarrollar. Algo importante dentro del planteamiento de la estrategia es que debe ser alcanzable, y que los recursos deben estar presupuestados y seguros de ser obtenidos.

Otra forma de analizar el concepto es el de Andrews (1980), quien establece dos percepciones: *estrategia institucional*, cuando se determina la clase de organización económica y humana que es o la que quiere ser, y la *naturaleza de la contribución* económica y no económica que pretende otorgar a sus socios, empleados, clientes y comunidad. Como estrategia corporativa es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra o va a consagrarse.

Esta concepción es muy parecida a la de Andrews y otros (1969). Si bien es cierto que él conforma también este grupo de autores, parece que predomina su idea por encima de la de los demás. En realidad no se observan cambios relevantes con relación a esa primera conceptualización.

Andrews (1980, como se cita en Rivera, 2009) presenta conceptos importantes relacionados con la estrategia. La diferencia se encuentra en que propone un modelo del proceso de dirección aplicable a cualquier situación en la que se requiera la acción. Y a la vez es un modelo realista, que se basa en la figura del directivo como alma del proceso, que con sus habilidades y destrezas logra llevar el modelo a la práctica.

En un contexto diferente, Argyris (1985) utiliza el riesgo para esbozar su teoría sobre la estrategia y afirma que la formulación e implementación de la estrategia incluye la identificación de las oportunidades y de los peligros en el entorno de la organización, y la evaluación de sus fortalezas y debilidades, el diseño de estructuras, la definición de funciones, la contratación de las personas adecuadas, y la aplicación de recompensas apropiadas para motivarlas a colaborar.

Este autor resume en dos aspectos fundamentales lo que, a su juicio, es una estrategia: el primero es el concepto de la matriz DOFA, y el segundo la contraprestación adecuada que motive al trabajador a hacer lo que la organización necesita para salir adelante. El concepto de recompensa que utiliza Argyris podría ser malinterpretado si se entiende que el trabajador recibe un salario por su labor y que no debería existir más recompensa, a menos que el resultado sobrepase todos los niveles esperados. En cierta forma, la recompensa no es una estrategia muy saludable para la organización, toda vez que se estaría supeditando el logro de los objetivos generales a los objetivos particulares de los trabajadores.

Con relación a este aspecto del personal y lo que se quiere de ellos, Myrna (2012) afirma que la primera trampa, en lo que se refiere al manejo del recurso humano, se encuentra en el mal manejo del equipo de trabajo, y da a conocer cuatro razones por las cuales las personas no hacen lo que se les pidió: La primera razón es que “no se dan cuenta de que realmente se quiere que ellos hagan lo que se les ha pedido”. La segunda es que “no quieren hacerlo”. La tercera razón es que “no saben cómo hacerlo”. Y la cuarta es que “no tienen un sistema para mantener el impulso una vez que han comenzado”.

Por su parte, Besseyre des Horts (1989) arguye que la estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de su evolución durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas: la elaboración y la aplicación.

Se puede entender como fundamental el que la organización sea un modelo que sirva para aplicar todas las herramientas que la ubicarán en una

posición relativamente ventajosa ante sus competidoras. Se percibe, de igual forma, que el proceso requerirá de un tiempo sustancial durante el cual las fórmulas aplicadas darán los resultados esperados. Tácitamente se deduce que no todas las organizaciones estarían dispuestas para la aplicación de estrategias. De lo anterior también se puede establecer que para que las empresas puedan llegar a estar ubicadas en posición de elaborar sus estrategias deberán, previamente, ser evaluadas y analizadas para adecuarlas a dichos procesos.

La estrategia trata de asegurar la supervivencia y la prosperidad de una empresa a través de su implementación para cumplir las expectativas de las partes interesadas en un futuro incierto (Grant, 2005, como se cita en Jönsson & Devonish, 2009).

Es imprescindible que los objetivos planteados sean viables y permitan a la empresa poder poner en práctica cada una de las estrategias propuestas, con el fin de hacer posible su permanencia y sostenibilidad en el mercado. En un mercado globalizado y altamente competitivo es de vital importancia que las estrategias propuestas sean innovadoras y viabilicen los recursos para evitar que, en el futuro, los eventos adversos den al traste con los objetivos y expectativas propuestas.

Desde el punto de vista de la sostenibilidad de las organizaciones, Bonn y Fisher (2011) afirman que a nivel institucional la estrategia tiene que ver con el alcance global de una organización y cómo el valor se añadirá a sus diferentes unidades de negocio. Mientras que a nivel corporativo implica tomar decisiones acerca de la diversidad de producto/mercado, la cobertura geográfica y la búsqueda de posibles adquisiciones y alianzas estratégicas. Explican, además, que si la sostenibilidad es un valor fundamental para la organización, el alcance de la cartera corporativa de la organización tendrá que incluir estrategias para hacer frente a los problemas del consumo excesivo y el despilfarro en el mundo desarrollado. Esto implica la creación de empresas que desarrollen y promuevan productos duraderos que se elaboren y se consuman con un impacto ambiental mínimo.

Un aporte importante a este campo lo hace Cameron (2011) cuando explica cómo el medio ambiente o sostenibilidad, o cualquier frase que

deseo utilizar, si es bien asimilada, influirá en la estrategia y con toda probabilidad en el plan de negocio. Se requiere un cambio en la cultura corporativa si se quieren lograr cambios reales y positivos. Lo que está claro es que recursos humanos y la formación de profesionales en el negocio son las áreas que más van a necesitar crear la estrategia y determinar el mensaje correcto.

El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer (Lukac & Frazier, 2012).

Un aspecto importante en una organización es tratar de mostrarse a los *stakeholders* como un ente bien estructurado, con objetivos coherentes y dispuestos a acometer grandes empresas. Ese es, por así decirlo, el análisis prospectivo que efectúan y que esperan mostrar a todas aquellas entidades que, de una u otra forma, se pueden encontrar interesadas en invertir o en entablar negociaciones con ella. Es indicarles que la organización está preparada para afrontar los retos que demanda el mercado, con planes bien elaborados, presupuestados y flexibles, de tal manera que nada se deja al azar y que se cuenta además con el recurso humano cualificado que permitirá su avance.

5. LA ESTRATEGIA ENFOCADA A LA COMPETITIVIDAD Y EL ENTORNO

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

El *plan* establece el curso de acción definido conscientemente; es una guía para enfrentar una situación. La *pauta de acción* está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un oponente o competidor. El *patrón* hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La *posición* identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve, es decir, la clase de negocio, actividad, entre otros. Y la

perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar.

Lo interesante de las cuatro P de Mintzberg es que, de forma sencilla, hace notar que todo se basa en decisiones conscientes que muestran el curso de acción a seguir por la organización, relacionándolo con su entorno. Es menester recalcar que cuando se habla de entorno se refiere tanto a lo interno como lo externo. Aunque para algunos autores la perspectiva no es más que algo efímero y solo existe en el pensamiento de quienes están interesados; poder observar distintas maneras de mostrar cómo la organización puede relacionarse con su entorno podría darle algunas ventajas frente a la competencia.

Porter (1996, citado por Mintzberg et ál., 1998) asevera que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades.

Al igual que Mintzberg, Porter deja entrever que, de una u otra manera, la estrategia debe ser una idea muy buena que merece no solo ser tenida en cuenta, sino que además debe resaltarse en forma notable porque corresponde a una opción que, a juicio del “estratega”, le permitirá a la organización ubicarse en un espacio competitivo sin igual. Una de las situaciones a las que se enfrentan las organizaciones es lograr posicionarse en el mercado y las opciones se tornan cada día más difíciles debido principalmente a que todos tratan de darle valor agregado a la actividad que realizan, luego entonces la posición se torna cada vez más luchada, aparte de que siempre será un riesgo.

Como aporte a lo anterior, Jackson (2012) afirma que la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia. Cualquier persona que tenga la responsabilidad de la estrategia del negocio deberá estar haciendo su parte para ayudar a la empresa a mejorar a lo largo de esta dimensión crítica.

La estrategia se entiende como un conjunto de programas generales de acción, que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en

práctica una misión básica (Koontz & Weihrich, 1998). En este contexto, la estrategia se entiende como patrones de objetivos que se han concebido e iniciado con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

Las organizaciones no pueden vagar sin rumbo, es decir, sin un norte que las oriente, y para ello es necesario que se establezcan una serie de planes que involucren la asignación de recursos y tareas que deben ser tomadas en serio por cada uno de los integrantes de esta, de tal manera que sea factible conseguir los objetivos propuestos. Uno de los problemas principales que sufren las empresas es que se anteponen los objetivos de las áreas, o de las personas, antes que los de la organización. Koontz deja claro que es necesario el trabajo en equipo que facilite la adopción de las decisiones y el cumplimiento de estas.

La estrategia es un elemento de una *troika* que también incluye la política y los recursos. La estrategia debe incluir una pluralidad de entradas, una multiplicidad de opciones, y la capacidad para dar cabida a más de un resultado posible. Davies (2000) la define como la PRS Troika, en la que la letra P hace alusión a las políticas, la R a los recursos y la S a la estrategia. La política define lo que se quiere lograr; en los negocios, la estrategia es un diseño o un plan para alcanzar los objetivos y políticas de la empresa; y los recursos son el material y los métodos que suministran los componentes de la unidad y las estrategias corporativas.

Al consultar en Wikipedia (es.wikipedia.org/wiki/Troika), el término *troika* procede del ruso *тройка* (тройка), con el cual se designa un carro impulsado por tres caballos alineados cada uno al costado del otro. En idioma ruso el término se ha extendido para designar informalmente a todo conjunto de tres individuos.

Para Prieto Herrera (2003), la estrategia es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización. En toda organización, cuando se van a tomar decisiones, se debe tener bien claro qué es lo que se espera o se desea, y hacia dónde se quiere llegar para poder dirigir todas las acciones en la búsqueda de dichos objetivos. Si los directivos o encargados de desarrollar las po-

líticas no tienen el pleno conocimiento de la organización, de seguro las decisiones tomadas no van a ser las mejores y existe la probabilidad de que sea un fracaso todo lo que se realice.

Así mismo, se advierte en este concepto la importancia de la evaluación de los riesgos a los que puede verse abocada la empresa, y eso implica una evaluación profunda tanto a nivel interno y externo de todo aquello que logre afectarla para que al establecer las estrategias se pueda ir corrigiendo cada uno de esos aspectos.

Para fundamentar lo anterior, Klein (2011) expresa como, en el contexto de la elección estratégica, la cultura de una empresa puede ser considerada valiosa si se recompensa la toma de riesgos y la creatividad y se encuentra en un sector en el que es importante ser un innovador y desarrollador de nuevos productos.

Según Mundim Pena (2004), la estrategia (como plano, posición o estrategia) tiene como origen el sistema, aunque sus demandas tengan reflejo en la organización y motiven su adaptación y mudanza. La búsqueda de una estrategia empieza con una visión del ambiente desde fuera para dentro, que va a determinar la forma de actuación de la empresa, bien para proyectarse en el futuro, para ocupar una nueva posición en el mercado o para engañar a la competencia.

Resulta interesante esta conceptualización, porque estima que la organización sufre las acometidas originadas en el mercado y que, como tal, la afectarán al punto que la van a impulsar a revisar qué está haciendo y cómo lo está haciendo, para poder blindarse y tener la opción de trasladarse en otra vía —nuevos productos, nuevos mercados, etc.— o de mejorar lo que tiene para así sostenerse y ser competitiva; de lo contrario, corre el riesgo de reducirse o de desaparecer.

La estrategia es parte de un proceso de carácter cíclico que puede ser formal e informal (Francés, 2006). En el formal se deben dejar por escrito los objetivos planteados, mientras que el informal es intuitivo y sigue procesos repetitivos.

Muchas veces las organizaciones deberán tomar algunas medidas que surgen de forma imprevista y que no han sido presupuestadas o estimadas con antelación, a ese tipo de decisiones estratégicas hace alusión Francés (2006) cuando habla de estrategias informales; pero lo usual es que toda empresa debe trazar sus estrategias de forma anticipada, que sean flexibles, de tal manera que permitan acoplarse a cualquier tipo de situación que se pueda presentar en el futuro. La inflexibilidad de las políticas puede dar al traste con las estrategias planteadas por la alta dirección, y esto ocurre cuando los administradores desconocen los procesos que se dan en los mercados.

El carácter cíclico implica además que los administradores deberán estar atentos a los giros normales del mercado y saber cómo se podrían desarrollar nuevos productos acorde con las modas que se van a ir presentando y que, tal como habrán podido observar, se retorna al principio como un giro: lo que hoy está debajo mañana estará arriba y así sucesivamente. Por otro lado, siempre existe el riesgo; es algo normal en una economía de mercado, y en la actualidad se ha tornado más difícil y complejo debido a las mismas necesidades que plantean los clientes. El ciclo implicará entonces un riesgo que deberá evaluar muy bien quién será el encargado de tomar las decisiones en el momento oportuno.

Con relación a la innovación en los servicios, Dörner, Gassmann y Gebauer (2011) explican cómo esto se constituye en una oportunidad para reducir la erosión de los precios en el negocio principal, siempre y cuando esos nuevos servicios no sean conductores de gastos, que reduzcan significativamente los costos de desarrollo y que generen aumento de valor para el cliente. En el futuro, la contribución de los servicios a la oferta total se incrementará, ampliándose también a la fabricación de productos.

Del mismo modo (Gamble & Thompson, 2009) sostienen que la estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas: “¿Cuál es el estado actual de la empresa?, ¿cuál es el estado deseado de la empresa? y ¿cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?” (p. 15). Por lo tanto, en su opinión, la estrategia de la empresa se compone de los movimientos competitivos y enfoques de gestión empresarial que ha desarrollado

para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento” (Bakuli, 2012, p. 1).

Bakuli enfoca la conceptualización en la maximización de la utilidad de la ventaja competitiva que puede obtener al tratar de ofrecerle al cliente mejores servicios o productos, brindarle valor agregado en la atención, lo cual, por ende, se traducirá en beneficios que harán que el negocio crezca.

Getz y Lee (2011) afirman que el verdadero poder de la estrategia consiste en guiar a la organización a hacer diferentes elecciones y, por lo tanto, a tomar acciones diferentes. Por consiguiente, en la ejecución, los líderes deben continuar el diálogo entre ellos y el resto de la organización acerca de lo que esta haría de manera diferente de acuerdo con la nueva estrategia. Este diálogo aclara la estrategia e impulsa a la organización a actuar de manera coherente con ella.

Los estrategas deben pensar siempre en forma prospectiva y vislumbrando lo que el entorno maneja y los riesgos que se pueden presentar. Ese aspecto es relevante en cuanto a que, si es necesario cambiar el rumbo de la organización, debe hacerse en el menor tiempo posible y sin mirar atrás. Elegir las estrategias necesarias para que se pueda adecuar de forma rápida la organización a los cambios propuestos y que se minimicen los riesgos a los cuales hay que enfrentarse. Cambiar de actividad, atacar nuevos mercados, obtener nuevos clientes, modificar las políticas y hacerlas más flexibles en lo relacionado con cartera, producción, comercialización, prestación de servicios con calidad, aseguramiento de la información, etc., seleccionar nuevo personal, cambiar la sede o abrir nuevas sedes, entre otros, podrían ser los aspectos a tener en cuenta.

Pero lo más importante, a juicio del autor, es el diálogo continuo entre los directivos y el resto de funcionarios de la organización a fin de que unos y otros puedan comprender y entender la necesidad que se tiene de cambiar, la oportunidad de crecer, la posibilidad de ofrecer nuevos productos o servicios y el comprometimiento en el logro de los objetivos que la organización espera de cada uno de ellos.

Para reafirmar lo antes dicho, en *Creating the model model: An alternative route to growth* (2012) explican que un modelo de negocio ha sido descrito como el ADN de una empresa. Siendo ese el caso, la alteración o el cambio es una pregunta difícil de hacer; cambiar exige que toda la organización abrace el nuevo enfoque. Los viejos hábitos tardan en morir, y sin ese compromiso las formas establecidas de pensar y de trabajar pronto volverán a surgir.

Rumelt (2012, citado por Abraham, 2012) afirma que se presentan dos clases de estrategias: las buenas y las malas. Una buena estrategia es un plan de acción respaldado por un argumento convincente, una mezcla eficaz de pensamiento y ejecución. Se basa en tres elementos fundamentales: El diagnóstico (¿Qué está pasando aquí?); unas políticas que orientan; y acciones coherentes. Una mala estrategia es más que la ausencia de buena estrategia. Se define por establecer objetivos a largo plazo y políticas o acciones a corto plazo. Enumera cuatro manifestaciones de lo que es una mala estrategia: Hacer pasar ideas superficiales como pensamientos de alto nivel; no comprometerse con los objetivos para superar obstáculos; confundir los objetivos con las estrategias; y establecer malos objetivos estratégicos.

El autor citado fundamenta su concepto en que así como se plantean buenas estrategias, también se esgrimen malas estrategias y que lo interesante al final es tratar que los objetivos se planteen de tal manera que puedan ser entendidos por los encargados de establecer las políticas para que estas –las estrategias– funcionen a la perfección. La relación pensamiento-ejecución debe trazarse de tal forma que haga posible acometer acciones que se soporten en estudios detallados y bien justificados. Para él la estrategia es un experimento en el que se va a probar una hipótesis.

En contraste con el proceso anterior lineal de la gestión estratégica, Rumelt sostiene que una estrategia comienza con una hipótesis acerca de cuáles son los factores cruciales que se encuentran en una situación determinada y qué acciones podrían trabajar para hacerles frente. A partir de estas suposiciones educadas y comprobables, un buen pensamiento estratégico debe implicar entonces la inducción, analogía, juicio y discernimiento. Por otra parte, sugiere que una buena estrategia es un hueso

duro de roer y una vez agrietada contendrá tres capas: Un diagnóstico, las políticas de orientación y un conjunto de acciones coherentes (Bakuli, 2012).

La metáfora utilizada por el autor es válida en cuanto a que ninguna estrategia es fácil de plantear, luego entonces su implementación no lo será menos aún. Y a medida que se vayan planteando, irán surgiendo procesos, como los de establecer a quienes se van a dirigir y, por último, cómo se van a implementar. De tal manera que cada aspecto va a requerir, por parte de quien está haciendo esa labor, la atención máxima y el cuidado necesario para que se puedan obtener los objetivos programados.

Se debe elegir un curso de acción hoy, cuyo éxito dependerá de las condiciones venideras, sin saber exactamente lo que el futuro traerá. Por lo tanto, en la selección de una alternativa estratégica, el gerente en realidad introduce una “apuesta”: él está usando sus creencias sobre el futuro al elegir el plan que mejor cumpla con los objetivos de las empresas (Farzi-poor & Ajadi, 2011).

El estratega deberá elegir a qué actividad o actividades dedicará su máximo esfuerzo y enfrentar todas las posibles adversidades u obstáculos que se presentarán. Tal como lo dice el autor, es una apuesta, y esa opción a la cual le ha apostado debe ser la mejor, a su juicio y real criterio, por tanto necesitará poner todo su empeño a fin de que pueda lograr esos objetivos. Los obstáculos que pueden surgir están relacionados con políticas del gobierno, estrategias de la competencia, decisiones de los clientes, cambios en el entorno, entre otros.

Lo que sí debe tener siempre presente es que, al momento de elegir el plan, debe tener la certeza de su viabilidad y que este no obedece a un simple capricho o a aspectos subjetivos, sino a un buen análisis de las perspectivas que se ofrecen.

Según Heller y Darling (2011), es un elemento esencial dentro de un sistema, por eso la estrategia es la capacidad para describir la situación actual de la empresa y realizar proyecciones sólidas sobre su futuro. El fundamento esencial para poder establecer los propósitos futuros, a juicio

de estos autores, es saber cómo se encuentra la empresa en la actualidad, diagnosticar con qué se cuenta para entonces entrar a proyectar lo que se espera llegar a ser y cómo lograrlo. Dicho de otra forma, es definir la visión y la misión de la empresa, aspectos importantes dentro de la planeación estratégica de la organización.

En ocasiones se llega a pensar que hay contradicción en la conceptualización de estrategia que hacen algunos autores. Tal es el caso de Pretorius y Maritz (2011), cuando afirman que hay dos puntos de vista aparentemente opuestos en la elaboración de estrategias y que se cristalizan en la literatura como algo continuo; es decir, en un extremo, un enfoque de proceso más formal para la elaboración de estrategias, y en el otro, un enfoque en el que la estrategia es el resultado de un proceso de adaptación y evolución a medida que las circunstancias lo justifican y si ciertos patrones en la organización lo hacen ver más claro o lo permiten.

En el primer punto de vista se colige que la elaboración de estrategias obedece a una metodología que debe seguirse de manera estricta para que se puedan obtener los frutos esperados. La secuencialidad es prioritaria para su elaboración, porque solo de esa forma puede lograrse el cumplimiento de las acciones. En el segundo aspecto se sobreentiende que, para que la estrategia produzca resultados, deberá estar supeditada a que las acciones se adapten y sean bien recibidas (por los individuos a quienes van dirigidas); con ello se garantiza su evolución dentro de la empresa, pero limitada en el tiempo y en las oportunidades que se puedan tener de ser implementadas por esos individuos, o si los recursos estarían dispuestos oportunamente para ponerlas en ejecución.

Otro concepto importante es aquel que define una estrategia corporativa de crianza como la combinación coherente y eficaz de las actividades de creación de valor, que se derivan de las actividades directas de las empresas matrices o de la composición de la cartera (interacciones entre las empresas sin la intervención directa de la empresa matriz) (Kruehler, Pidun & Rubner, 2012). Por lo tanto, un requisito previo importante en un marco eficaz para la evaluación de estrategias de crianza es capturar ambos orígenes de las influencias de creación de valor: el directo/vertical entre la empresa matriz y los negocios, así como la composición/horizon-

tal entre las distintas unidades de negocio. Solo la consideración explícita y equilibrada de ambas fuentes permite una visión global del valor agregado y valor destruido que se elaborará en una empresa multi-negocio.

Este tipo de estrategia concierne básicamente a la relación que existe entre matrices y subsidiarias, y cómo las actividades de esa matriz se dirigen de tal forma que el efecto en las filiales o subsidiarias sea inmediato. La metáfora se traduce como las acciones que un padre ejerce para que sus hijos logren también salir adelante, y el efecto que en el futuro tendrán en el crecimiento y desarrollo de ellos. El valor agregado se logrará cuando esas ideas, pensamientos o acciones establecidas por la matriz aporten un monto superior a los costos que se generen; de lo contrario, se obtendrá valor destruido. Aquellas acciones que no lograron llevarse a cabo en buena forma, o que no tuvieron una buena acogida y cuyo resultado en el cliente no fue el mejor, reducirán el valor de esa idea y es a lo que se le conoce como *valor destruido*, porque los costos generados fueron superiores al valor de las ideas construidas.

Como se pudo comprobar, el concepto de estrategia ha ido transformándose de forma progresiva, involucrando vocablos que van desde objetivos, propósitos, metas, planes, recursos, personal, patrón, posición, guía, actividades, intención, entre otros, y que de una forma u otra sirvieron o han servido como referentes históricos del tema.

Lo importante es que la estrategia se convierte en el inicio del proceso de planeación que todo administrador debe conocer y que, luego de implementarla, es necesario evaluarla para determinar si se encuentra funcionando o cumple con lo que se ha esperado. Desde el ángulo que se quiera mirarla, la estrategia en cualquier organización es fundamental y requiere tener bien claros todos aquellos aspectos que contribuirán a definir lo que se desea ser, cómo se va a lograr llegar a ello y en qué tiempo lo va a obtener.

El desarrollo de las empresas en un mercado altamente competitivo, como es el actual, permite que los administradores pongan en juego toda esa serie de estrategias que en el transcurso del tiempo se han venido construyendo, basándose en lo que otros han estudiado y puesto en práctica,

además de sus propias experiencias, conjugando procesos para medir sus posibilidades y tratar de posicionar sus productos o servicios.

Para el autor de este artículo, la estrategia es el fundamento que utiliza el administrador para poder establecer qué quiere de la empresa y cómo quiere conseguirlo, aplicando recursos con el fin de ubicarla en una posición sostenible que le permita continuar en el mercado y dispuesta a cambiar en el momento en que este lo requiera.

6. CONCLUSIÓN

En el día a día de las organizaciones se van a encontrar circunstancias que pueden ser relevantes al momento que los administradores decidan cómo encararlas y de qué forma minimizar el riesgo que se origine con la adopción de estrategias que conduzcan al logro de los objetivos propuestos.

Del análisis de cada una de las definiciones de estrategia que se han presentado en este artículo se pueden plantear algunas conclusiones que sería bueno tener en cuenta para trazar o realizar el proceso de la planeación estratégica en una organización.

Un primer aspecto es que el planteamiento de una estrategia viable implica el conocimiento pleno de la actividad del negocio por parte del estratega, lo cual le va a dar la capacidad de hacer un análisis prospectivo óptimo para el logro de los objetivos estimados.

En segundo lugar se requiere tener claro hacia dónde se quiere ir, dónde se quiere llegar y con qué recursos se cuenta para la obtención de dichos resultados y siempre pensando en la continuidad del negocio; es una estrategia de base para entender el concepto de negocio en marcha.

El siguiente paso es el compromiso de todos y cada uno de los actores en el proceso; es decir, cada funcionario, cada miembro de la organización, debe estar compenetrado con las estrategias planteadas y dando lo mejor de sí para el logro de esos objetivos.

Otro aspecto fundamental es el uso adecuado de los recursos para el logro de todo lo que se ha planteado, porque si se cuenta con una buena estrategia, pero no se tiene o no se puede contar con qué llevarla a cabo, se perdió el tiempo.

Como quinto punto es necesario que al plantear las estrategias se tenga un amplio conocimiento de los riesgos a los que se puede ver abocada la organización, tanto a nivel interno como externo. Este análisis es parte fundamental para la toma de decisiones porque de allí se puede establecer la continuidad o no del negocio.

El sexto aspecto está relacionado con el tiempo. No existe un tiempo mínimo o máximo para lograr que las estrategias funcionen, todo va a depender de la manera como el estratega plantee el direccionamiento que se va a seguir y de acuerdo con el tipo de negocio o actividad que se desarrolle.

Por último, considero que existe un aspecto preponderante y es el que al trazar las estrategias se debe tener muy en cuenta la capacidad de la organización para transformarse y cambiar en el menor tiempo posible.

7. REFERENCIAS

- Abraham, S. (2012). Crafting good strategy is hard work and involves tough choices. *Strategy and Leadership*, 40(1).
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Argyris, C. (1985). *Strategy Change and defensive routines*. Massachusetts, USA: Pitman Publishing Marshfield.
- Bakuli, D. (2012). Book reviews good strategy bad strategy: The difference and why it matters. *Journal of Management and Organization. Australian and New Zealand Academy of Management and Organization*, November, 18(6).
- Besseyre des Horts, C. H. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones Deusto.
- Bonn, I. & Fisher, J. (2011). Sustainability: The missing ingredient in strategy. *Journal of Business Strategy*, 5-14.

- Cameron, A. (2011). A sustainable workplace - we're all in it together. *Strategic Direction*, 28(1), 3-5.
- Carneiro Caneda, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Creating the model model: An alternative route to growth. (2012). *Strategic Direction*, 28(10), 18-22.
- Dandira, M. (2012). Strategy in crisis: Knowledge vacuum in practitioners. *Business Strategy Series*, 13(3), 128-135.
- Davies, W. (2000). Understanding Strategy. *Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30.
- Dörner, N., Gassmann, O. & Gebauer, H. (2011). Service Innovation: Why is it so difficult to accomplish? *Journal of Business Strategy*, 32(3), 37-47.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* (Edición revisada, reimpression). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- Farzipoor, S. & Ajadi, R. (May-August, 2011). A chance-constrained data envelopment analysis approach for strategy selection. *Journal of Modelling in Management*, 6(2), 200-214.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. M. F. Castillo (Ed.) México DF, México: Pearson Prentice Hall.
- Galbraith & Nathanson, J. R. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. Boston, USA: St Paul.
- Getz & Lee, G. (2011). Why your strategy isn't working. *Business Strategy Series*, Nov-Dec, 12(6), 303-307.
- Guth, L. (1969). *Business Policy; text and cases* (Edición revisada). Illinois, USA: R. D Irwin.
- Heller, V. L. & Darling, J. R. (2011). Toyota in crisis: Denial and mismanagement. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 4-13.
- Jackson, S. E. (2011). Making strategies stick. *Journal Business Strategy*, 32(1), 61-63.
- Jackson, S. E. (2012). Five secrets to success in business strategy. *Journal of Business Strategy*, 33(2).
- Jönsson, C. & Devonish, D. (2009). An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state. (Emerald, Ed.) *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 491-500.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(1), 21-28.

- Koontz & Wehrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw Hill.
- Kruehler, M., Pidun, U. & Rubner, H. (2012). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of Business Strategy*, 4-17.
- Lukac, E. & Frazier, D. (2012). Linking strategy to value. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 49-57.
- Mintzberg, A. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Gránica.
- Mundim Pena, R. P. (2004). Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. *Revista de Administración Contemporánea* (Edición especial), 229-252.
- Myrna, J. W. (2012). A rolling stone gathers no moss: prevent your strategic plan from stagnating. *Business Strategy Series*, 13(3), 136-142.
- Pérez, C. M. (2011). *La sabiduría secreta de Maquiavelo*. Madrid: Editorial Libros en Red.
- Pretorius, M. & Maritz, R. (2011). Strategy making: the approach matters. *Journal of Business Strategy*, 32(4), 25-31.
- Prieto Herrera, J. E. (2003). *Gestión estratégica organizacional* (3ª. ed.). Bogotá D.C., Colombia: Ecoe Ediciones.
- Rivera, H. A. (19 de septiembre de 2009). The concept of strategy corporate. *Reseña sobre The concept of strategy corporate*, 19(35). Bogotá D. C., Colombia: Editorial Universidad Nacional.
- Schendel & Hofer, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical concepts*. Minnesota, USA: Pub. West.
- Schendell & Hatten, D. K. (1972). *Business policy or strategic management. A broader view for an emerging discipline*. USA: Citado por Castellanos Castillo José Ramón en: El enfoque estratégico. Bases conceptuales. 2008.
- Smith, T. (1977). *Dynamic Business Strategy. The art of planning for success*. New York, USA: McGraw Hill.
- Sol, J. (1999). *La guerra de las Pymes*. Buenos Aires: Nuevo Extremo.
- Steiner & Miner, G. (1977). *Management policy and strategy* (2002 ed.). New York, USA: Mc Millan.
- Tzu, S. (2009). *El arte de la guerra*. Madrid: Edaf.
- Vasconcellos, J. (2001). *Los señores de la guerra*. Madrid: Díaz de Santos.