

REPORTE DE INVESTIGACIÓN

PROYECTO

354

**El empleo de técnicas administrativas para mejorar la
productividad de una empresa**

Mtro. Luis Felipe Ureña Gutiérrez

PRESENTACIÓN

La productividad de las empresas es un asunto muy importante, porque de ella depende la competitividad de un país como México. En el Ranking Mundial de Competitividad del IMD (*International Institute for Management Development*) se ha publicado anualmente sin interrupción desde 1989¹, México ocupa el lugar 38 de un total de 59 países desarrollados y emergentes, y Hong Kong y Estados Unidos ocupan el primer lugar empatados.

México ha avanzado en el tema de la competitividad porque el 2010 en este índice de productividad estaba en el lugar 47 y para 2011 ya pasó al lugar 38, y esto se debe seguramente al aumento de la productividad de muchas empresas que sumadas dan el resultado final de avance en la competitividad.

La productividad entonces es también resultado de técnicas administrativas que permiten que las empresas avancen pues la administración como disciplina ofrecerá siempre técnicas para este tipo de resultados, pero estas técnicas parten de un origen y este es la estrategia. Las empresas no pueden ocupar lugares importantes y sobrevivir si no tienen claro cuál es la estrategia que siguen, si no saben hacia donde van y porque; la estrategia es para definir el camino, la ruta mediante un plan, o un proceso, o una posición o un estratagema o una perspectiva como dice Mintzberg que permita llegar al objetivo que queremos.

Las empresas no pueden vivir sin estrategia, y las estrategias son las técnicas que utilizan para la productividad, si México incrementa sus niveles de productividad incrementa también sus niveles de competitividad y se posiciona en el mundo, y puede desarrollarse para mejorar la vida de sus habitantes, con la estrategia en las empresas y las técnicas se mejora la vida de los trabajadores.

¹ Consejo de Desarrollo de Sinaloa <http://www.codesin.org.mx/node/313>

El presente reporte de Investigación es un sustento teórico que refuerza la parte estratégica de la utilización de técnicas, y en el muestro información y teoría sobre la estrategia con la finalidad de dejar claro el sustento de las estrategias llamadas técnicas en las organizaciones. Desarrollo un recorrido por autores que han hablado de estrategia como Mintzberg y Crozier y otros, para finalizar con algunos ejemplos de cómo estas técnicas son utilizadas en empresas como Colgate o Bimbo, y se pueda observar ya en la práctica de manera breve la participación de la estrategia en la empresas.

Ureña Gutiérrez Luis Felipe

I. ESTRATEGIA

A. Origen de la Palabra Estrategia

No hay una definición universalmente aceptada para la palabra *estrategia*, debido a que muchos sienten que faltan varios conceptos y sobran otros en las diversas definiciones. Adaptando varias y diferentes nociones de estrategia a las enunciaciones de muchos autores, siempre se va complejizando el uso y conceptualizaciones de la estrategia.

La estrategia constituye uno de los conceptos más añejos, puesto que ha sido usada desde tiempos muy remotos. Según diferentes investigaciones, el concepto se remonta a los griegos, quienes fueron conquistados por Alejandro de Magno. Se supone que *Strategos* se refería a un nombramiento de jerarquía en los ejércitos griegos, una especie de capitán o líder militar que tenía a su cargo a un grupo de marinos; posteriormente se refirió al “arte del general”, la cual incluía habilidades psicológicas y personales que le permitían alcanzar sus metas bélicas.

Con el nacimiento de Grecia entre los siglos XII a XI A.C., como resultado de la unión de los pueblos Jonios, Dorios y Eolios, solo hasta el siglo pre-Alejandrino, alrededor del año 400 A.C., con la guerra del Peloponeso, Grecia desarrolla su ciencia y arte bélico, mismo que cobró dimensiones importantes, al igual que su desarrollo en el pensamiento.

En la historia del hombre existen diversos antecedentes; por ejemplo, el pueblo Hebreo, que era nómada, vivía en tiendas, pastoreando y llevando manadas de cabras y ovejas, y en dicho pueblo existió un reconocido estratega: Moisés.

La Biblia, el Antiguo Testamento Cristiano, el Torá y el Tanaj, todos libros sagrados, narran la historia de Moisés, un patriarca que dirige a su pueblo desde Egipto hacia Canaán, que había permanecido por cerca de dos siglos en la tierra de las Pirámides, al llegar en el siglo XIV A.C. y salir en el éxodo en el siglo XIII A.C. ¿Sería Moisés, varón que guió a su pueblo por 40 años, donde libró todo tipo de obstáculos, quién inspiró la manera de guiar a multitudes y de ahí debemos tomar el inicio de las estrategias? (Vega, 1998-2008).

También en otra época, cuando vivía Pericles (450 A.C.), ya se explicaban las habilidades administrativas relacionadas a las estrategias (*poder, liderazgo, administración, oratoria*). Más adelante, con Alejandro de Macedonia (330 A.C.) la estrategia hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

En uno y otros casos, la estrategia era vista en su origen, como el arte del Jefe o el General o algún líder en la guerra de conducir a su ejército. Su objetivo era definir el camino que les llevaría a la victoria final (Vega, 1998-2008).

Las estrategias, según todos los estudios acerca de la materia, eran herencia de las estructuras militares. Era el aporte de la organización militar de la antigua Grecia a las ciencias socio-administrativas y de gestión de empresas, y en especial, para el mercadeo de sus bienes y servicios. De hecho, el término *Estrategia* es la unión de dos palabras de origen griego: *Stratos*, que significa ejército y *Agein*, que significa conducir, guiar (Ferrari, 2003).

Finalmente, la historia y sus cambios se fusionaron en la palabra estrategia, definida como *strategos* (*estratega*). Se trataba de una o varias personas con capacidad para administrar a los ejércitos en las diferentes batallas, así como negociar la forma de finalización de las contiendas (Ferrari, 2003).

B. Definiciones de Estrategia

Se sabe que el origen de la palabra es militar, pero en la actualidad se le utiliza en muchos ámbitos; por ejemplo, el que puede utilizar un equipo de fútbol o un centro educativo, podemos llegar a la estrategia que utiliza una pequeña o gran empresa para conseguir sus fines. A partir del siglo XX es cuando más se utiliza en el mundo de los negocios.

Para profundizar sobre el concepto estrategia se requiere también un ejercicio de revisión de su definición en algunos de los instrumentos que la gente consulta.

Según el diccionario de la Real Academia Españolaⁱ, la palabra estrategia se define como:

- El arte de dirigir las operaciones militares.
- El arte, la traza para dirigir un asunto.
- *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

De aquí se desprenden algunos conceptos esenciales e interesantes implicados dentro del contexto de estrategia. Estos conceptos son: *arte, dirigir, regulable, conjunto de reglas y óptima.*

Es importante comprender el significado de *arte*. El mismo Diccionario de la Real Academiaⁱⁱ determina que “es la virtud, disposición y habilidad para hacer alguna cosa o, también, el conjunto de preceptos y reglas necesarios para hacer bien alguna cosa”, apareciendo en torno a la palabra, muchas acepciones que deben ser detalladas, tales como *dirigir, objetivo, meta, finalidad, reglas, óptimo*, entre otros.

Para el caso del concepto *dirigir*, el mismo diccionario abarca varias definiciones: “a) Enderezar, llevar rectamente algo hacia un término o lugar señalado, b) Guiar, mostrando o dando las señas de un camino. c) Poner a una carta, fardo, caja o cualquier otro bulto las señas que indiquen a dónde y a quién se ha de enviar, d) Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin, e) Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión, f) Aconsejar y gobernar la conciencia de alguien, g) Orientar, guiar, aconsejar a quien realiza un trabajo, h) Dedicar una obra de ingenio, i) Aplicar a alguien un dicho o un hecho, y j) Conjuntar y marcar una determinada orientación artística a los componentes de una orquesta o coro, o a quienes intervienen en un espectáculo, asumiendo la responsabilidad de su actuación pública” (*Diccionario de la Real Academia* ⁱⁱ). Las definiciones que aplican al presente escrito son las referidas en los incisos a, b, d, e, f y g.

Hablando del concepto *regulable* es una noción que indica que el asunto puede irse adaptando con el tiempo, “que puede ser regulado”.

Un *conjunto de reglas* implica un proceso a base de pasos para lograr un fin predeterminado.

El último concepto de la definición del Diccionario, *óptima*, involucra “algo sumamente bueno, que no puede ser mejor, la forma de obtener un resultado”.

Finalmente, de manera implícita, se descubre el concepto más relevante e inmerso en las acciones que generan la palabra estrategia, el cual se refiere a *meta, objetivo, finalidad*, inherentes a cualquier estrategia.

Para Carlos Alfredo Ferrari (2003) la estrategia se define como: “Profundizando la raíz griega, de la cual deriva la latina, surge que estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares o, en sentido figurado, la habilidad de dirigir un asunto, maniobra militar, ardid de guerra, engaño astuto, y es un vocablo derivado de la

palabra griega, el cual a su vez está compuesto por las palabras ejército y conducir, o sea que en sus orígenes griegos la estrategia estaba absolutamente ligada a la temática militar” (Ferrari, 2003 ⁱⁱⁱ).

María Moliner (1994) da una definición más actualizada de la palabra estrategia, definiéndola como el arte de dirigir un asunto para lograr el objetivo deseado, con los elementos que casi todas incluyen (Moliner, 1994).

Una de las definiciones más utilizadas al hacer referencia a la estrategia es: “Una estrategia es una meta o un plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente” (Vega, 2008, ^{iv}).

Desde el punto de vista de la milicia, se destaca el axioma de “trazar el plan de guerra... dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales” (Clausewitz, Carl Von, 1976, ^v).

Existe la teoría del Juego, la cual precisa a la estrategia como “un plan completo que especifica las elecciones (*que el jugador*) hará en cada situación posible” (John von Neumann and Oskar Morgenstern, 1944, ^{vi})

En la Administración, Glueck y Jauch (2003) la describen como “un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados” (Glueck, W. T. and Lawrence, R. Jauch, 2003, ^{vii}).

Henry Mintzberg (1999), es uno de los estudiosos que más han aportado al estudio de la estrategia, la estructura organizacional y la dirección institucional, y se concentra en varias y distintas definiciones de *estrategia* como plan (*o como maniobra*), patrón, posición y perspectiva; las dos primeras definiciones son utilizadas para ver a la estrategia como algo emergente; es así que el concepto puede desarrollarse en una organización sin que alguien conscientemente, se lo proponga, sin que sean formuladas (Mintzberg, 1999).

“La estrategia es un plan, una especie de acción *conscientemente determinada* (...) para abordar una situación específica” (Mintzberg Henry y Quinn James Brian, 1999, ^{viii}).

Mintzberg (1994) también la define como “un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Mintzberg ^{ix}).

Mintzberg asentó “... en un sentido más amplio, la elaboración de estrategias se refiere a cómo un sistema colectivo llamado organización establece, y cambia cuando sea necesario, su orientación básica” (Mintzberg, en Gonzalbes Ballester Mercedes y Nicolau Medina Jesús, 1991:27), destacando el aspecto de adaptación, a consecuencia implícita de un análisis racional, debido a que el entorno genera elementos imprevistos que pueden alejarnos de la meta.

Otra interesante percepción que nos aporta Mintzberg y que declara que es de gran interés para él, es la noción de *proceso* y el concepto de *planificación*, al redactar que “la elaboración de estrategias es un proceso fascinante, que supone algo más que un sencillo conjunto de recetas llamado ‘planificación’ con el cual generalmente se asocia” (Mintzberg, 1989, en Gonzalbes Ballester Mercedes y Nicolau Medina Jesús, 1991:27).

C. Conceptos Implícitos en la Estrategia

En el siglo XX la estrategia trascendió a la milicia y llegó a la empresa y la economía, como menciona Ferrari (2003):

En varios de los últimos autores y pensadores se advierte una tendencia a alejarse de considerar a la estrategia desde un punto de vista exclusivamente militar,

aceptando la necesidad de adoptar conceptos más amplios con el fin de poder enfrentar mejor los desafíos perceptibles de la vida moderna. Por ejemplo, Paul Kennedy (1993), sugiere que “los próximos desafíos del siglo XXI requerirán de estrategias integrales que utilicen todos los recursos del poder”; Alvin Toffler (1992) expresa la necesidad de considerar los factores de poder: capacidad, riqueza y conocimiento; Samuel Huntington (1993), prevé que los “conflictos del futuro se han de originar, no tanto por razones ideológicas o económicas, sino culturales”; Noam Chomsky(1995) por su lado, determinó que “la globalización de la economía conduce a formulaciones estratégicas, que para resultar adecuadas no pueden sino ser integrales”, desprendiéndose aquí el concepto de *integral*. Este autor destaca que el origen militar de la estrategia es usado en la empresa, lo cual se vuelve interesante, ya que la empresa comienza a pensarse como un “artefacto militar” que está en guerra con otras empresas, aquí la competencia es una constante, y por ello la utilidad del conocimiento militar llevado al terreno económico, estratégico y organizacional.

De la búsqueda de los orígenes significantes del vocablo ‘estrategia’ surgió que los mismos están directamente relacionados con el arte en la conducción de los ejércitos, como se ha mencionado antes. En sus orígenes, el ejército era una de las organizaciones sociales más importantes, y de su conducción surgió la experiencia sobre la importancia de tomar decisiones destinadas a obtener ventajas sobre las circunstancias del entorno del enemigo. Posteriormente, dicha acepción ha sufrido las modificaciones propias del cambio de los tiempos. Durante la etapa de la concepción clásica del racionalismo, el vocablo implicó ‘arribar a una decisión óptima’ en el caso de enfrentamientos de intereses (*no solo militares*); luego se agrega la acepción de ser ‘una decisión heurística para la búsqueda de la preeminencia de los propios intereses’, para ir derivando actualmente a una acepción donde se incorpora ‘la colaboración con el competidor para el logro de fines comunes (*Chrysler fabrica la mini-van Routan de VW*), así como el reconocimiento de la limitación de la racionalidad humana’, destacando otro concepto crucial, que es la *racionalidad* (Ferrari, 2003).

Aún hoy en día el ejército, continúa con su utilización, más allá de lo que la empresa u otras organizaciones hagan con el concepto. El actual diccionario de Terminología Militar del EMC de U. S. A. define a la "estrategia como al arte y la ciencia de utilizar las fuerzas armadas de una nación para lograr los objetivos de la política nacional mediante la aplicación de la fuerza o la amenaza de utilizarla", así como la imposición de la voluntad para fines específicos de la Escuela de Guerra de Brasil (*Ferrari, 2003, x*).

Su origen militar, ha tenido una evolución, y su traslado a otras disciplinas provoca descripciones generales que trascienden el orden militar y de gobierno, pero que siguen siendo vigentes para ellos; en estas propuestas de Frischknecht (*Ferrari, 2003*), se sistematizan las obras de cien autores, incluyendo, entre otros, a Beaufre, Liddel Hart, Clausewitz, Drucker, Mintzberg, Deutsch, Guitton, Rapoport, Simon, March, el Ejército y la Armada Argentina y la US Naval War collage y valen la pena resaltar:

- *La estrategia no es más que una de las diferentes conexiones entre el pensamiento y la acción, entre los fines y los medios.*
- *Las estrategias pueden ser generales o específicas.*
- *La estrategia es un método especulativo en razón de la impredecibilidad que caracteriza toda acción humana.*
- *La estrategia es la manipulación de las dimensiones del poder para resolver los conflictos.*
- *El acto estratégico es un acto filosófico y un acto dialéctico.*
- *En lugar de deducciones firmes y objetivas, la estrategia tiene que proceder con hipótesis y crear soluciones mediante inventos de relaciones posibles.*
- *La estrategia, como método, es una racionalización especulativa y simple porque se basa en información poco estructurada, en modelos con muchos más grados de libertad, en situaciones inciertas, poco conocidas y discutidas; se refiere, no a los futuros probables, sino a los futuros posibles.*

- *La estrategia se ubica así en el primer estadio del conocimiento, en la etapa en que se inventan los futuros deseados por aprendizaje adaptativo.*
- *Una estrategia puede ser entendida como una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.*
- *Un nivel no estructurado y no programado de decisión desde donde encaramos la ignorancia de situación, con la cual generamos el liderazgo para obtener consenso sobre significados.*
- *La generación de un sistema de comunicación social para influir en otros actores cambiando su visión del conflicto actual, con el fin de lograr libertad de acción para realizar nuestros propios valores.*
- *El producto de un aprendizaje adaptativo. (Ferrari, 2003, ^{xi}).*

La estrategia trasciende así todos los órdenes, y su utilización en el mundo moderno es amplia, desde aspectos militares, hasta incluso los personales, pasando por el mundo empresarial y de negocios, el mundo del deporte y el mundo de la política.

Su utilización más común se encuentra en la Planeación Estratégica, que en los años 1960's se expandió por todo el mundo, y prácticamente todas las grandes empresas la utilizaron. Al contraerse la demanda y especializarse la oferta (Hammer y Champy, 1994) las empresas comenzaron a diversificar su oferta, buscando nichos particulares de mercado, para crecer con diversos productos y/o servicios, por lo que la gestión requirió de un modelo organizativo que ordenara la actividad de toda la organización, y que regulara los aspectos más vitales, o por así decirlo, estratégicos. Empresas que tenían diversas filiales y miles de empleados, difícilmente podrían ser controlados con las técnicas de administración-supervisión anteriores, por lo que se idearon líneas estratégicas a partir de un plan que contenía Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Metas, calendarios y demás elementos que mostraran a todo miembro de la organización hacia donde dirigirse (Mintzberg, 1999).

En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este han surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica", Meyer, Qunn, Mintzberg entre otros. Estos últimos años, el empleo del término estrategia en administración y la estructura organizacional se consolidó en mucho mayor medida que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

Estos cambios en el uso de la estrategia se deben a que en los últimos 30 años, el mundo ha cambiado y se ha vuelto más turbulento y globalizado. La estrategia cobra así una importancia significativa y amplia: si en la posguerra la estrategia para todas las empresas era producir más porque la demanda estaba 'garantizada', en los últimos años ya no queda claro cuál debe ser la estrategia, pareciera que cada mercado, cada empresa, cada región, tuviera particularidades que hacen de cada organización un mundo único que requiere formatos estratégicos específicos, o quizá, por lo menos, estrategias diferentes para conquistar mercados.

La forma en cómo ahora las organizaciones utilizan la estrategia y todo lo que esta implica, con sus diversos modelos, ha proliferado en tantos modelos casi como empresas, planeación estratégica, administración estratégica, desarrollo estratégico, pensamiento estratégico, ventajas competitivas, control de gestión, y tipo de gestión, entre muchos otros. Esto posibilita una amplia generación teórico-conceptual que muchas veces genera ambigüedad, cuestión que se manifiesta en los elementos más simples, por ejemplo en la distinción entre estrategia y táctica.

Y es que en realidad estrategia y táctica son muy parecidas, pero al encontrar tantas y tan diferentes definiciones se hace difícil una homologación. En este caso una definición que representa a la gran mayoría de las encontradas en diversos

textos, es la que da Corvalán (2002), donde afirma que la diferencia parece radicar en la escala de acción o la perspectiva del líder.

Las tácticas pueden surgir a cualquier nivel; son realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción de las fuerzas contrarias, y también, como las estrategias, se usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial (Mintzber et al, 1999).

La estrategia define una base continua para enfocar los ajustes hacia propósitos ampliamente concebidos. Aunque hay quienes piensan, con acierto, que una estrategia de largo plazo se convierte en una política.

Como este ejemplo se encuentran muchos más en la literatura; cada autor interpreta y describe a la estrategia desde su particular punto de vista y generan la ambigüedad anteriormente descrita.

D. Relación de Estrategia con Racionalidad

En la estrategia no es aplicable el pensamiento deductivo clásico. En el análisis de la conducción estratégica se observa que un árabe, un tailandés o un indú no son necesariamente irracionales porque no aplican la lógica occidental, sino que tienen otra racionalidad, extraída y basada en culturas y necesidades diferentes.

La mayoría de los epistemólogos aceptan que las hipótesis (*en nuestro caso, las posibles estrategias*) 'no representan datos objetivos, sino que constituyen construcciones o productos de la mente humana,^{xii}. Según esto, las observaciones de los hechos y su posterior tratamiento (*generación de la estrategia*) están influidos por las estructuras teóricas del observador (Ferrari, 2006).

Kuhn (1962) y Hanson (1958) determinaron, al re-actualizar la teoría de la Gestalt, que no existe percepción neutral, “toda observación depende de una teoría previa en la cual está posicionado el observador” o sea el que realiza la eventual racionalidad (Kuhn 1962:62).

En el ámbito de la estrategia para aproximarnos a la eficacia no se puede utilizar la racionalidad deductiva clásica, debiéndose recurrir a una herramienta más fluida, menos dogmática, ya que nos enfrentamos con intenciones, valores, símbolos, sobre los cuales, por el alto grado de incertidumbre que existe en la situación que se plantea y dada la carencia de estructura, no se pueden aplicar deducciones. Ello obliga a considerar la incorporación de la percepción (Kuhn, 1962).

“La estrategia es, en definitiva, el ámbito de las intenciones, de los fines, de la dialéctica de voluntades” (Alonso et al, 2001). La definición clásica del concepto de razón deductiva implica una concepción única de la razón, donde todos resolverían sus problemas de la misma manera. En el ámbito de la estrategia no se puede utilizar eficientemente esta racionalidad deductiva. Cuanto más alto es el nivel de decisión, más se debe obrar con mayor racionalidad, pero también con mucha creatividad y/o flexibilidad.

Según Porter “no cabe duda que la estrategia combina los fines pretendidos con los medios para alcanzarlos; su esencia racional se captura, pues, en la relación entre ambos” (Porter: 1983, ^{xiii}).

Si bien en el análisis sobre la relación estrategia-racionalidad se debe tener en cuenta la frase de Kaffka, psicólogo del movimiento de la Gestalt, según la cual ‘vemos las cosas, no como son, sino como somos nosotros, es decir, las interpretamos a la luz de nuestras ideas’, con lo cual las conclusiones que se desarrollan en este trabajo pueden estar determinadas por posiciones previas. Surge expresar que decir ‘estrategia racional’ es una redundancia o un

contrasentido, dependiendo de cuál es el significado que se le dé al término 'racional' (*Frischknecht, 1984*).

Aquí brotan dos nociones dignas de explorar someramente: redundancia y contrasentido.

1. **Redundancia.** Si es que adoptamos un concepto modificado de 'racional', donde signifiquemos en él a la heurística, o sea el arte de inventar en la búsqueda de soluciones, cuando no se tiene suficiente información. Estrategia es de por sí, como hemos visto, una racionalización especulativa, porque se basa en información poco estructurada, en modelos con muchos grados de libertad, en situaciones inciertas, poco conocidas y discutidas, y su innata racionalidad es la que permite combinar los fines con los medios.
2. **Contrasentido.** Si es que adoptamos el concepto clásico de racional, donde las reglas son el centro de su concepción. En el concepto clásico se tienen reglas universalmente aplicadas, donde todo el que comienza el proceso con la misma información debe de llegar a la misma conclusión. Está claro que esta acepción de la palabra racional es totalmente opuesta al significante adoptado de 'estrategia', la cual es, en síntesis, un método especulativo en razón de lo no predecible que caracteriza a toda interacción humana (*Frischknecht, 1984*).

La estrategia se ha convertido en una herramienta, en un concepto y en un ideal de cualquier organización especialmente las empresas, ya que parece ser que dominando a la estrategia se consigue el fin propuesto por la organización y su aplicación puede ser por Técnicas.

E. Acciones Consecuentes de la Estrategia

A continuación se comentarán brevemente algunas de las acciones consecuentes más relevantes que componen una estrategia:

1. **Las Metas y los Objetivos.** Las estrategias son los medios, el camino para alcanzar los objetivos, estos están íntimamente ligados, pueden existir unos sin el otro, pero solo ligados producen resultados, de lo contrario, solo son conceptos.
2. **Las Políticas y las Acciones.** Las referencias institucionalizadas que constituyen las políticas, se traducen en acciones que instrumentan la estrategia.
3. **Relación entre Objetivos y Acciones.** La organización está llena de acciones cotidianas, estas pueden estar o no alineadas con la estrategia, y pueden tener formalidad en los planes, pero es importante mencionar que no necesariamente esto ocurre.
4. **Los Recursos y las Capacidades.** El reconocer las fortalezas y debilidades de la organización permite tener un apropiado mapa de los recursos y capacidades con que cuenta la organización, pero lo más importante es la capacidad que se tiene para aprovechar las fortalezas para disminuir las debilidades.
5. **El Entorno.** El medio que rodea a la organización, pero también la organización misma, constituye un elemento que todo estratega y observador de las estrategias no debe perder de vista, principalmente el externo, ya que este determinará siempre la eficacia o no falla de la

estrategia, oportunidades y amenazas deben reconocerse oportunamente para garantizar un camino al logro de los objetivos.

6. **El Avance Tecnológico y los Cambios Sociales.** Dentro de este entorno referenciado en el punto anterior, existen dos elementos que están íntimamente ligados, la tecnología y el cambio social uno lleva al otro no importando el orden. Es la tecnología la que produjo en la revolución industrial toda una nueva forma de conformación social y económica, pero al mismo tiempo esta misma forma detonó aún más la necesidad de evolución tecnológica que impacta hasta nuestros días.

Como podemos ver, la reflexión es necesaria. Es obligatorio realizar un análisis, tanto del interior de nuestra organización, como del exterior, cuya influencia es similar.

F. Algunos Preceptos de las Estrategias

Estrategias para el cambio. Mintzberg y Quinn (1999) hacen énfasis especial en los usos militares del término y toma de algunos criterios para lograr estrategias exitosas de cambio.

Si la estrategia está correctamente formulada ayuda a poner orden y asignar recursos, atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg y Quinn, 1999, tomado de Quinn, 1985).

Decisiones Estratégicas. Establecen la orientación general de una empresa y la viabilidad de sus fines, así como cambios predecibles como impredecibles.

Dimensiones de la Estrategia. Las estrategias formales contienen tres elementos esenciales:

1. **Metas (u objetivos).**
2. **Políticas significativas.**
3. **Secuencias de acción.**

Las estrategias efectivas se desarrollan alrededor de pocos conceptos clave e impulsos, proporcionando cohesión, equilibrio y claridad. La estrategia no sólo debe comprender lo imprescindible, sino también lo desconocido. Aunque muchos escritores aseguran que las estrategias deben incluir lo desconocido, yo más bien lo llamaría especulativo, pues nadie puede 'adivinar' lo desconocido, y por tanto, es imposible poderlo desmenuzar o trabajar estrategias con ello. Es importante destacar que los niveles de las estrategias van de acuerdo a los niveles jerárquicos relacionados y sustentables entre sí.

Diversos Tipos de Estrategias. Podemos sintetizar en tres grandes grupos los tipos de estrategias, como se engloban a continuación:

Estrategia planeada.

- Intenciones precisas son formuladas y articuladas por un liderazgo central y se les da apoyo mediante controles formales para asegurar su implantación sin sorpresas, en un entorno que sea benigno, controlable o predecible.

Estrategia Empresarial.

- Intenciones existente como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades, la organización está bajo el control personal del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno.

Estrategia Ideológica.

- Intenciones se dan formando la visión colectiva de todos y cada uno de los miembros de la organización, se controlan a través de rígidas normas que todos acatan. Organización proactiva frente a su entorno, son estrategias deliberadas.

Fuente: Mintzberg Henry y Quinn James Brian, El Proceso Estratégico, Prentice Hall, 1999.

Criterios para una Estrategia Eficaz. Algunos de los criterios más relevantes a la hora de construir estrategias eficaces son los que a continuación se citan:

- a. Información suficiente, veraz y oportuna.
- b. Claridad en el planteamiento.
- c. Impacto motivacional.
- d. Consistencia interna.
- e. Compatibilidad con el entorno. Convertir Amenazas en Oportunidades.
- f. Disponibilidad de los recursos necesarios.
- g. Grado de Riesgo.
- h. Congruencia con los valores, tanto de la organización, como los valores personales de los Directivos clave.
- i. Horizonte de temporalidad adecuado.
- j. Aplicabilidad (*factibilidad y tiempo*).



Extracción de Mintzberg Henry y Quinn James Brian, El Proceso Estratégico, Prentice Hall, 1999.

Entornos de la Estrategia.

- a. Las estrategias de una persona son las tácticas de otra, lo que es estratégico depende de donde uno esté sentado.
- b. Estrategia como posición.
- c. Estrategia como perspectiva.

Estrategia como Posición.

- a. Bien se podría decir que la estrategia como posición es un medio o forma para ubicar a una organización en el medio ambiente.

- b. Hofer y Shendel externan en su ensayo al respecto que la estrategia viene a ser la fuerza mediadora, o “acoplamiento” entre la organización y el contexto, tanto interno como externo.
- c. Grant asegura que la estrategia es el despliegue de los recursos propios de tal manera que permitan vencer al enemigo, como las definiciones militares (*Grant, 1860*).
- d. Por su parte, el destacado escritor social y organizacional Rumelt postula que la estrategia consiste en crear situaciones económicas rentables y en discernir en cómo sostenerlas (*Richard Rumelt, 1980*).

Estrategia como Perspectiva.

- a. Implica no sólo la selección de una posición, sino la manera de percibir el mundo.
- b. Si la perspectiva es inmutable, el cambio en el plan y en la posición dentro de la perspectiva puede compararse con el cambio fuera de la perspectiva.

G. Las Estrategia en el Estudio de las Organizaciones

Una de las mejores maneras de asociar y valorizar a las estrategias dentro del contexto de las organizaciones es la de introducirnos al mundo de Crozier y Friedberg, analizando las significaciones desde el punto de vista sistémico. En efecto, una perspectiva muy interesante de estos dos grandes del universo de las organizaciones y los conceptos alrededor de o implicados en, es una perspectiva en la que parten de ver a la ‘organización como problema’, y a continuación relacionan a ‘la organización y el medio’, desmenuzando sus partes y procesos, donde la estrategia toma un lugar preponderante.

Ellos destacan que “sobrevaluamos demasiado la racionalidad del funcionamiento de las organizaciones, lo cual nos conduce, por una parte, a admirar desconsideradamente su eficacia o, por lo menos, a creer que ésta está implícita

en ellas, y por otra, a manifestar temores exagerados ante la amenaza de opresión que podrían representar para los hombres” (*Crozier y Friedberg, 1990:35*).

Organización es una palabra que, de manera automática, nos evoca un conjunto de procesos y técnicas específicamente acoplados para funcionar de manera que logre sus objetivos preestablecidos. Nos parece implícitamente tan precisa como un reloj. Pero pocas veces nos detenemos a pensar que es un engranaje donde humanos, no máquinas o piezas de relojería interactúan tanto internamente, como con su ambiente (*Crozier y Friedberg, 1990*).

El comportamiento humano es complejo, incierto, impredecible y no lineal, ni matemático, por lo que las organizaciones no son máquinas precisas, y raras veces se da la perfección que logra con su batuta un director de orquesta al dirigir músicos especializados en su instrumento (*Vega, 2008*).

Esas características complejas, inciertas, impredecibles, no lineales, ni matemáticas del ser humano es lo que Crozier y Friedberg llaman “el margen de libertad del actor”, es el mínimo de libertad que conserva el humano. Es parte de su conducta, de su habilidad para relacionarse, aliarse, soportar presiones sico-sociales y elegir (*Ferrari, 2003*).

Hemos visto que la palabra estrategia y las acciones que producen las estrategias tienen que ver con organizaciones, sus estructuras y humanos. Crozier y Friedberg, en lugar de iniciar estudiando a la estrategia dentro del contexto de la organización para generar conductas determinadas en los actores, invierten totalmente el planteamiento, para iniciar a partir del actor, para tratar de comprender la relación del individuo y la organización, y la lógica de su acción, llegando posteriormente al planteamiento estratégico y su análisis. Realmente, es una perspectiva de pensamiento lateral, muy inteligente (*Crozier y Friedberg, 1990*).

“Argyris, inspirado en la teoría de motivación de Maslow, diagnostica en el individuo una serie de necesidades psicológicas jerarquizadas que éste trata de satisfacer con su participación en la organización, y trata de comprender las etapas del desarrollo, las disfunciones y los conflictos organizativos mediante el análisis de la manera en que la organización pudo o no satisfacer las necesidades de los individuos” (*Crozier y Friedberg, 1990:40*). Este modelo de suposición pone en un lugar privilegiado la relación individual del actor hacia la organización, pasando, aparentemente, por alto, los fines y metas de la organización, y por otro lado, las necesidades psicológicas y morales de los individuos. Sin embargo, de manera abstracta, considera las necesidades del individuo y la organización a partir de un esquema económico de mercado.

H. El Planteamiento Estratégico

Para March y Simon el planeamiento estratégico es una perspectiva sinóptica que busca la mejor solución a cualquier problema, aunque para muchos, como Crozier y Friedberg, el ser humano es incapaz de optimizar; su libertad e información lo conllevan a un contexto de racionalidad limitada, escogiendo la primera solución del umbral mínimo de satisfacción de lo que intenta solucionar (*Crozier y Friedberg, 1990*).

Estos últimos han hecho algunas observaciones empíricas acerca del concepto central de estrategia:

1. Los actores no tienen objetivos claros y por tanto, sus procedimientos son menos claros. Situaciones imprevistas los orillan a cambiar y/o reajustar a medio camino.

2. Los actores, por estar restringidos y limitados, nunca están totalmente determinados.
3. El actor es racional en relación a las procedencias, al contexto y a otros actores.
4. El actor trata de aprovechar las oportunidades para mejorar su situación, manteniendo su capacidad de actuar, de libertad.
5. El actor se adapta a comportamientos tanto racionales como erráticos, al humor, a reacciones afectivas y a regularidades que no tienen sentido al relacionarlas a estrategia (*Crozier y Friedberg, 1990*).

La reflexión no es suficiente pues no puede concebirse fuera de su propio contexto. El punto más importante de la estrategia es que “fuerza a la superación y la hace posible, mientras que la reflexión en términos de objetivos tiende a aislar al actor de la organización a la cual enfrenta, la reflexión en términos de estrategia obliga a buscar en el contexto organizativo la racionalidad del actor y a comprender el constructo organizativo en las vivencias de los actores” (*Crozier y Friedberg, 1990:48*).

Y siempre que se habla de estrategia, al considerar a los actores involucrados, aparece el concepto del poder. Poder, en el plano más habitual envuelve siempre la eventualidad de proceder sobre otras personas o grupos. De manera muy sintética, bien sabemos que poder es la influencia que “A” puede tener sobre “B”, como lo esquematiza el Dr. de la Rosa, **Ax By**, donde **x** es la acción de **A** para que **B** haga la acción **y** que **A** esperaba. Pero como **A** hace que **B** responda, ahí van estas conjeturas. Primero nos vamos a poner en el papel de **B**, y **A** serán todos los que ejercen o ejercieron poder sobre nosotros. Nos vamos a contextualizar en algunos casos dentro de una organización y en otros casos no. Y el poder siempre será visible y a veces implícito en el pensamiento estratégico (*De la Rosa Ayuzabet, 2008*).

Regresando al concepto central, podríamos tratar de extraer los conceptos de Crozier, Friedberg, Quinn y Mintzberg acerca del pensamiento estratégico como el recurso para conseguir lo que se desea. Una metodología conceptual se podría obtener contestando estas cuatro preguntas: ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos estar mañana? y ¿Cómo llegamos a ese escenario?

Es más sencillo elaborar un plan que ejecutarlo. Lo que parece más difícil es visualizar el futuro que se desea y desde el cual se pueda construir el presente que se necesita para lograrlo.

El pensamiento estratégico tradicional opera hacia adelante y está basado en el cálculo, en la lógica y/o en la experiencia. Es una secuencia lógica razonable: si ocurre tal cosa, ocurrirá tal otra, o muy probablemente ocurrirá tal cosa. El pensamiento estratégico, como lo reformulamos, parte del futuro deseado y retrocede hasta lo que hay que hacer para que se produzca lo que se desea. Hay que considerar que cuando la guía es nuestro pasado, la experiencia nos condiciona y nos hace conservadores. Por otra parte, los hombres visionarios parecen pensar que 'si quieres saber que ocurrirá en tu futuro, la mejor manera de averiguarlo es inventándolo'. Y esto es lo que podríamos llamar pensamiento estratégico (*Crozier y Friedberg, 1990*).

Para el actor, según Crozier y Friedberg (1990), planear desde el futuro es partir desde el ideal que hace nacer al pensamiento reflexivo, con sus fases de observación, problemas, hipótesis, selección y ejecución, y convertirlo en un pensamiento estratégico para que la razón se combine con la pasión, y así lograr las metas prefijadas (*Crozier y Friedberg, 1990*).

Mintzberg asegura que el pensamiento estratégico remodelado es como ver una película desde el final. La diferencia es que la película todavía no existe, uno mismo la deberá realizar. Esencialmente, ambas descripciones tienen los mismos elementos: dónde quiero estar --*que es el objetivo*-- y cómo hago para llegar --*que*

es la toma de decisiones tácticas que me harán llegar y sobrepasar los obstáculos-- (Mintzberg, 1991).

La Estrategia es el elemento esencial de la gestión. El enemigo principal de cualquier plan es el tiempo, porque cuanto más lejano es el objetivo más falible será. Desde luego, la fijación de las metas corre también con este mismo enemigo. Y si el pensamiento estratégico es la herramienta más relevante para alcanzar los objetivos, la nebulosidad del tiempo impide que veamos éstos de manera clara y perfectamente definida; si no tenemos bien definidas las metas, menos podremos definir las estrategias (Mintzberg, 1991).

El pensamiento estratégico diseña para reducir la incertidumbre, y la incertidumbre es uno de los enemigos que debilitan la planeación pero que al mismo tiempo la hacen necesaria, como se señala en la Ley de Murphy.

Con estos antecedentes bien podríamos definir al pensamiento estratégico como el arte de ordenar los conocimientos y los recursos para superar o reducir esa diferencia tradicional que existe entre el plan y el resultado. Por tanto, la estrategia se mueve en dos polos: el de la reflexión y el de la acción, dando prioridad al segundo (Mintzberg, 1991).

La estrategia es un consanguíneo muy cercano del pensamiento reflexivo. La mejor forma de combatir la Ley de Murphy, según la cual todo lo que puede salir mal va a salir mal, es ser muy cuidadoso en los detalles. Y aún así saldrán imponderables. Y aún así habrá abismales diferencias entre lo planeado y el resultado.

Aunque hay miles de tipos de personas, vale la pena resaltar dos tipos: el intelectual, que trabaja con palabras y con ideas, y el hombre de acción que lo hace con personas y cosas. Ambos deben reunirse para tener éxito o uno mismo ser los dos. El concepto de creación es la unión de la creatividad, el plan y la

acción ejecutiva. La estrategia no separa al plan de la acción. La estrategia del líder es lograr que se concreten sus propósitos enfrentando a los competidores que quieren lograr sus mismos objetivos.

En esto radica la diferencia del Estratega con el Planificador, porque éste no conoce los resultados y tampoco cuenta con instrumentos para prevenir los desvíos. El Estratega debe lograr un pensamiento estratégico en el cual la acción garantice que la reflexión se cumpla y que incorpore la lógica de la acción. Ninguna estrategia debe transitar ese camino sin tener claros sus objetivos y viceversa.

I. Pensamiento Lateral o Creativo

Según muchos estudiosos, el Pensamiento Lateral es una filosofía de pensamiento estratégico. A manera de síntesis, voy a resaltar los puntos más relevantes que diferencian este concepto, del pensamiento analítico sistemático, de la reflexión común.

¿Quiénes tienen la habilidad del pensamiento lateral? Todos, aunque algunos tienen esta habilidad más desarrollada; incluso, la gran mayoría de personas que utilizan esta habilidad, no saben que la poseen, ni que la ejercen. ¿A qué hora es el momento más propicio para ejercer el pensamiento lateral? Muchos psicólogos aseguran que es en el momento previo a dormirse, la transición de consciencia hacia el sueño, con patrones de amplitud de ondas cerebrales Alfa y Theta, cuando la gente mayormente aplica el pensamiento lateral e incluso resuelven tanto los problemas cotidianos, como los más complejos, que luego aplican en el desarrollo de su vida y su trabajo (*De Bono, 2004, 1992*).

El descubridor de este proceso es Edward De Bono y se puede decir que es la construcción del conocimiento mediante una reestructuración perspicaz de los

conceptos ya existentes en la mente, en la que no se toman en cuenta paradigmas previos. Tiene como fin la creación de ideas nuevas, de perspectivas estratégicas con nuevos enfoques (*De Bono, 2004, 1992*).

Las diferencias entre el pensamiento vertical --*el analítico o reflexivo*-- y el lateral se destacan a continuación:

1. El pensamiento lateral es creador; se buscan nuevos enfoques. El pensamiento vertical es selectivo, selecciona el enfoque más prometedor.
2. El pensamiento lateral se mueve para crear dirección; es provocativo. El pensamiento vertical se mueve solo si hay dirección en qué moverse.
3. El pensamiento lateral da saltos, no hay orden, su validez no depende de lo acertado del camino, de hecho puede partir de lo absurdo. El pensamiento vertical da una secuencia de ideas, se mueve gradualmente, cada paso depende del anterior, se comprueba la solidez, con la estabilidad de sus pasos.
4. El pensamiento lateral no rechaza caminos. En el pensamiento vertical todos los caminos deben ser correctos.
5. En el pensamiento lateral se pasa por ideas erróneas para llegar a ideas correctas, es explorar incluso lo ajeno al tema; no existen categorías, clasificaciones, ni etiquetas, ni sigue caminos evidentes. El pensamiento vertical procede de un análisis de consecuencia-efecto (*De Bono, 2004, 1992*).

Un ejemplo muy interesante del pensamiento lateral es la forma en que la empresa alemana Stihl resolvió el mayor peligro en el talado de árboles: aunque sus sierras eléctricas son las más poderosas por su motor y la técnica de afilado de sus cuchillas de acero, en varias ocasiones las partes dentadas rebotan la cuchilla --*esto pasa con todas las sierras eléctricas*--, ya que el árbol es más fuerte que el humano, por eso hay muchos taladores mutilados. “Con una armadura” diría cualquiera. No sería factible que los taladores llevaran una “armadura”, pues su peso imposibilitaría su traslado y el trabajo mismo. Ellos inventaron una

“simple” chamarra, sólo un poco más gruesa que las normales, pero rellenas en tramas de poliéster y algodón, además de estar ventiladas. Cuando una cuchilla rebota, se atora el motor con las fibras, en menos de un segundo; adicionalmente de que el talador no sale herido a causa del rebote, la sierra no se destruye, sólo se desarma la cuchilla, se quitan las fibras y se vuelve a armar. Sencillamente cómodo, funcional y económico (*visto en “How do they do it”, Discovery Channel, 2009*).

J. Aplicación de Estrategias. Casos Reales.

A lo largo de la historia organizacional y de negocios han existido muchos casos de aplicación de estrategias de diversos tipos y alcances que, además de destacarse por ser muy inteligentes y acertadas, han permitido a las firmas que las han aplicado tomar una posición avanzada respecto de la competencia y también les han concedido establecer una circunstancia hegemónica dentro de los fines para los cuales fueron creadas. Y también existen los casos contrarios. Me permitiré exponer adelante algunos casos sintetizados.

Un notable ejemplo es el caso de la pasta dental Colgate. La empresa realizó un estudio cuantitativo de mercado para conocer a fondo los usos y actitudes de los consumidores respecto a su producto y con ello tomar decisiones estratégicas que le permitieran incrementar el consumo del producto, en un mercado en el cual eran líderes, con amplia ventaja sobre sus más cercanos competidores. Una parte de esos estudios demostró que los usuarios aplicaban de 6 a 23 mm de la pasta en sus cepillos dentales, con una media mayoritaria de entre 9 y 13 mm, ya de manera mecánica, por costumbre.

Con estos antecedentes, las Direcciones de Mercadotecnia y de Investigación y Desarrollo de la empresa Colgate y Palmolive decidieron incrementar el diámetro

del orificio de la tapa de la pasta en 30%, y con ello aumentó el consumo del producto en 28%, pues al acabarse el dentífrico más rápido, los consumidores compraban más tubos de pasta. De hecho, los compradores nunca percibieron la diferencia en el tamaño del orificio de la tapa; sin embargo y de manera muy positiva, los consumidores pensaban que se habían mejorado los ingredientes del producto, porque sentían la boca más fresca y astringida. Sin duda, fue una decisión estratégica funcional y acertada.

Otro caso notable lo podemos ver en la forma en que, en México, Coca-Cola Femsa administra ahora sus inventarios, gracias a una decisión estratégica muy bien analizada e implementada. Sus bodegas distribuidoras de producto terminado son de tamaño grande (aunque no mucho) y están ubicadas geográficamente más o menos en el centro de su zona de ventas, de modo que puedan atender a todos los Clientes con el menor recorrido posible de los camiones repartidores.

Con el crecimiento poblacional y la penetración de los diferentes productos en el mercado, dichas bodegas se empezaron a saturar de producto, debido a las múltiples marcas (*Coca-Cola, Coca-Cola Light, Coca-Cola Cero, Sprite, Sprite Cero, Lift Clásica Manzana Roja, Lift Manzana Verde, Fanta, Sensao, Agua Ciel, Ciel Gasificada, Powerade, Sidral Mundet, Mundet Prisco-Rojo, etc.*) y una infinidad de presentaciones que requieren para atender los diferentes nichos del mercado (*6 oz vidrio retornable, 12 oz vidrio retornable, 2.5 lts pet retornable, 8 oz vidrio no retornable, 355 ml lata, 400 ml pet no retornable, 500 ml pet no retornable, 600 ml pet no retornable, 1 lt pet no retornable, 1.5 ml pet no retornable, 2.5 lts pet no retornable, 3 lts pet no retornable y 5 lts pet no retornable*).

En las plantas, la producción de los productos de mayor demanda y rotación (*Coca-Cola 355 ml lata, Coca-Cola 600 ml pet no retornable, Coca-Cola 2.5 lts pet retornable y Coca-Cola 3 lts pet no retornable*) siempre tienen varias líneas de llenado, digamos en calidad de permanentes, mientras que las demás líneas de

llenado se reparten el tiempo en función de los lotes de producción mínimos para los productos de menor rotación (*Sprite Cero 355 ml lata, Sprite Cero 600 ml pet no retornables, Ciel Gasificada 1 lt pet no retornable y Agua Ciel 5 lts pet no retornable*) y corridas mayores para los demás productos.

La empresa decidió catalogar los productos en 4 clases: A para los productos de mayor demanda, B para los de alta demanda, C para los de demanda media y D para los de mínima demanda. Los productos A iban a tener una muy fuerte disminución de inventario en las bodegas distribuidoras, con un parámetro inicial que partió de 20 días-venta a sólo 4 días-venta; los productos B se fueron de 20 días-venta a 7; los productos C bajaron de 20 a 15 días-venta; finalmente, contra todo pronóstico, los productos D subieron de 20 a 30 días-venta. Hace 50 años casi todas las empresas manejaban 30 días-venta de inventario. Debido a la fabricación permanente de los productos clase A y casi permanente de los productos B, nunca faltarían estos en las bodegas de distribución y los días-venta aseguraban la respuesta a cualquier pico inesperado de ventas. Por otra parte, al alargar en 50% el inventario de los productos D, con ello se logró hacer mayores los lotes mínimos de fabricación, incrementando la eficiencia de las plantas, lo cual ya es en sí un beneficio.

El resultado de esta decisión estratégica redundó en otras ventajas relevantes, a saber: la mayor y más importante fue la disminución enorme de capital de trabajo, al manejar inventarios promedio ponderado de entre 7 y 8 días venta, vs. los 20 días que se manejaban antes, representando un ahorro de entre el 60 y el 65% en el capital de trabajo; adicionalmente, al quitar la saturación de producto en las bodegas, se eficientó la carga de los camiones de las rutas de reparto, se disminuyó notablemente la merma en el proceso de carga de las rutas de reparto y significativamente se aceleró la descarga del producto enviado por las plantas a las bodegas distribuidoras. Adicionalmente, con esto se evitó la renta o adquisición de bodegas mucho más grandes, las cuales muy probablemente ya no estarían disponibles en el centro de cada zona de ventas.

Mucho se ha hablado de decisiones estratégicas en la carrera espacial entre USA y la URSS en la época de la “guerra fría”. Aquí encontramos un caso muy particular, que nos informa de la filosofía de cómo ambas potencias enfrentaban los desafíos técnicos. En el espacio, a causa de la falta de gravedad, los bolígrafos no trabajan y por lo tanto, los astronautas no podían registrar muchos eventos que sucedían en las misiones y, como dicen por ahí, más vale una débil tinta que una brillante memoria.

Los americanos decidieron arreglar el problema de los bolígrafos, con una inversión de más de \$1'000,000 de dólares y lograron inventar un bolígrafo que es capaz de escribir en el espacio. Una diferencia importante de esa época era que los soviéticos se guardaban para sí toda la información, manejándola de forma más reservada, o estratégica como ellos decían, mientras que los estadounidenses anunciaban todos sus logros de manera gloriosa y magnificada, con bombos y platillos. Ya imagino la explicación que tuvieron que dar quienes autorizaron dicha inversión cuando se enteraron que los rusos resolvieron el mismo problema de manera mucho más rápida y económica: utilizaron un lápiz.

Aquí en México, podemos ver otro ejemplo de decisiones estratégicas, pero en este caso, como posición permanente: Bimbo, además de su vasto mercado de productos de consumo masivo, también compite en el mercado de las materias primas esenciales para la panificación, donde también son líderes; con esto, dominan y protegen su mercado de consumo masivo y el valor económico del mismo al definir los precios, pues no dejan crecer a los competidores; y si acaso algún competidor llegara a crecer lo suficiente como para arrebatarse algunos puntos de participación de mercado, terminan comprando la empresa y sus marcas, como el caso de Tía Rosa.

Otro interesante caso es el del carismático Lee Iacocca: a finales de los años sesenta, los fabricantes de automóviles de Estados Unidos se creían invencibles.

Pero en pocos años vino el embargo petrolero y la crisis energética, lo que contribuyó a que los fabricantes de automóviles europeos y japoneses tomaran la delantera sobre Detroit, con vehículos más pequeños, pero mucho más eficientes. En este sentido (*el primer gran perdedor fue la American Motors, cuya marca más famosa era el Rambler*), el segundo mayor perdedor fue Chrysler que llegó a perder la cantidad de \$1'700,000'000 dólares. Entonces Iacocca decidió que ganaría de sueldo \$1 dólar hasta que Chrysler volviera a ser rentable. Pero, además, Iacocca supo aprovechar tres fuerzas estratégicas que estaban remodelando al mundo comercial estadounidense: primero, copió el método de producción japonés; segundo, fue el primero en reunir a trabajadores y gerentes en la junta directiva; y, tercero, notó que los “baby boomers” (*personas nacidas entre 1946 y 1964*) estaban formando familias, así que apostó por la producción de la minivan, coloquialmente llamadas “las hijas de las Station Wagon”.

Hay quienes afirman que mucho antes de que Lee Iacocca pusiera en el mercado de los años 1980's las primeras minivans (*la Plymouth Voyager y la Dodge Caravan*), a principios de la década de los 1950's en Europa salieron al mercado unas camionetas que tenían características similares llamadas monovolumen (*principalmente de Volkswagen y Hillman*), pero cuyo manejo, lujo y concepto total distaba en mucho con las modernas minivans.

El estilo de vida americano de los 1980's demandaba funciones específicas: gran amplitud para alojar las compras del supermercado y otros bienes del hogar, varios asientos para hospedar a la familia completa (*de entre 6 y 9 miembros en esa época, contando a la mamá, al papá y parientes viviendo en la misma casa*), un consumo de combustible moderado, caber en el garaje de las casas de la clase media estadounidense, y principalmente, un manejo igual de sencillo y seguro al de un sedán, para que las amas de casa pudieran conducir las, es decir, las comodidades y manejo de un auto familiar y las capacidades de una camioneta. Los ingenieros de Chrysler encontraron la forma de conjuntar conceptos que en el pasado se consideraban opuestos.

Algunos, como León Aguilera en su artículo “La Génesis de las Minivans” en *The History of Cars*”, dicen que llamarle “éxito fue una grave subestimación, ya que la gente se las arrebató a grado tal que ni siquiera las dejaban entrar al estacionamiento de las agencias, y que incluso favorecieron un nuevo estilo de vida americano muy funcional, pero sin dejar de ser familiar” (*Aguilera León, La Génesis de las Minivan, The History of Cars*,^{xiv}) No sé si sea demasiado promisorio decir que este auto motivó un cambio filosófico en la clase media de la sociedad norteamericana o era parte de ese mismo cambio, pero lo que sí es evidente es el apropiado pensamiento estratégico que motivó este innovador producto.

Otra actitud estratégica de Lee Iacocca era su manera de enfrentar los proyectos. Cuando recién entró a Chrysler, tenía una lista de más de 90 proyectos mayores, cosa que humanamente es imposible de atender al mismo tiempo de manera cabal; lo primero que hizo, involucrando a su junta Directiva, fue priorizar todos los proyectos de mayor a menor importancia; y empezó a gestionar los proyectos por su orden jerárquico, sin hacer ni un solo proceso del segundo proyecto, mientras no terminaba con procesos del primero, a menos que tuviera que esperar otros procesos del primer proyecto; y así sucesivamente, con los siguientes proyectos. Cuando concluyó su gestión en Chrysler sólo había finalizado 19 proyectos y dejado pendientes muchos más; pero terminó con los más relevantes, dejando a la empresa en una posición muy positiva; digamos que aplicó la Ley de Pareto: hizo muy bien el 20% de las cosas que representaban el 80% del quehacer.

Otro gran acierto de Lee Iacocca, que fue el que lo lanzó a la fama en 1965, fue la creación del Ford Mustang, cuando incursionó en Ford Motor Company, antes que en Chrysler. Él notó que a mucha gente, de varias edades, le atraía el auto deportivo de origen europeo. Esos autos llamaban la atención, pero tenían grandes inconvenientes: primeramente, solamente cabían 2 personas, eran incómodos para abordar, y de caro y difícil mantenimiento; los potentes y veloces

como Mercedes Benz, Ferrari, Jaguar, Aston Martín eran demasiado costosos; su precio llegaba a rebasar lo doble o triple de un automóvil americano de lujo, como del Cadillac o Lincoln, mientras que los no tan costosos, como el M.G. o el Austin Healey Sprite se adquirían a un precio similar al de un automóvil de precio medio-alto como un Buick, un Mercury o un Dodge, pero carecían de potencia y velocidad. Iacocca se dio a la tarea de fabricar un auto que tuviera línea deportiva, fuera potente, veloz, familiar (*papá, mamá y 2 niños, pequeños en realidad*) y sobre todo, precios de adquisición y mantenimiento accesibles. Tomó la plataforma y el motor del auto compacto (*para su época*) Ford Falcon, y con pocas modificaciones al motor lo hizo más potente y veloz; se diseñó una línea muy sugerente y deportiva, con cupo a 4 personas y un precio bastante accesible. El resultado: un automóvil que superó todas las expectativas de ventas.

Una estrategia debe encerrar la filosofía de la empresa o del producto. Me basaré en dos ejemplos de la industria automovilística. En los 30's había varias marcas de automóviles de lujo, pero debido a la crisis del 29 en USA, algunas de ellas, para abarcar más mercado, ofrecieron en sus marcas automóviles de precio mucho más bajo. Así, Lincoln ofreció el Zephyr a casi la tercera parte de su modelo tradicional y Packard ofreció el Six, también a la tercera parte de su modelo de lujo de 12 cilindros, símbolo de prestigio entre la clase alta. Cadillac no siguió ese camino, sino que siguió ofreciendo sus modelos prestigiosos y aún más, creó todavía modelos más exclusivos, los de 16 cilindros. Para competir, creó una marca distinta, denominada La Salle, la que ofreció a precio inferior y con la calidad de Cadillac. El Lincoln Zephyr inicialmente fue un éxito, de hecho salvó a la marca; Packard aunque no tan exitosa, logró sobrevivir en esos años. Al terminar la crisis de los 30's, Cadillac notó que ya no requería el La Salle y lo eliminó. En años posteriores la marca Cadillac quedó como símbolo de Status, mientras que a las otras dos no les sucedió lo mismo. Lincoln tardó varios años en recuperarse como marca de prestigio, cosa que logró hasta mediados de los 50's y Packard desapareció para siempre en 1958 debido a malbaratar su producto. De

hecho en la actual crisis G. M. decidió quedarse con Cadillac y desaparecer otras marcas como Pontiac y años antes con Oldsmobile.

El otro caso y un tanto relacionado con lo anterior, la Ford, queriendo tener el automóvil americano de más prestigio a mediados de los 50's, diseñó el Continental, de la división Lincoln; para ello aplicó los estándares de calidad más rígidos de aquella época; de hecho, la piel de la vestidura fue comprada a un proveedor escocés en donde su ganado no estaba cercado por madera y menos por alambre, para que éstas no dañaran la piel del ganado. Para decidir el claxon del auto, los ejecutivos de Ford oían desde un edificio, por cerca de varias horas, diversos tonos, ya que querían un claxon autoritario pero libre de estridencias. Cada automóvil antes de ser vendido era checado personalmente por un mecánico y las pequeñas imperfecciones que le encontrara las debía de arreglar él mismo, nada de dejárselo a otro mecánico. El mismo Bill Ford probaba cada auto antes de salir a su venta. Cierta día, un proveedor les envió un lote de arandelas con pequeñas rebabas. Las rebabas no eran muy significativas y las arandelas no eran parte importante del mecanismo; lo que es más, el cliente no las podía ver; sin embargo, el lote fue devuelto porque no encajaba en la filosofía del automóvil (*Mecánica Popular; enero 1956*).

También han existido y seguirán existiendo decisiones estratégicas erróneas. Comercial Mexicana, por su promoción llamada "Julio Regalado" acostumbra a hacer ofertas de "paga 2 y llévate 3", con el propósito de acaparar una fuerte cantidad de consumidores, robándole clientela a los otros supermercados. Y aunque sí adquieren mucho de la venta de la competencia, algunos proveedores que se apuntan para las promociones cometen errores trágicamente mayúsculos, al poner, por ejemplo, la sal de mesa Elefante al 3x2. Está comprobado que las amas de casa, que son quienes toman la decisión en la compra de la sal de mesa, le son fieles a la misma marca y presentación por mera costumbre; el famoso 3x2 no va a generar un mayor consumo de sal de mesa, ni de la marca Elefante, ni de una presentación en particular, máxime que el producto no caduca y que por cierto

es uno de los productos con demanda más inelástica, sino sólo generan un período mayor entre la recompra de un botecito o paquete a otro; pero el proveedor tuvo que participar de la promoción vendiendo su producto a menor precio y mayor plazo de pago a Comercial Mexicana. Este es un ejemplo de enfoque estratégico incorrecto debido, probablemente, a falta de información o una lectura equivocada de los datos.

Otro ejemplo de error estratégico, pero en este caso de visión, es el de la cadena de misceláneas El Nuevo Siglo, en la zona Metropolitana del DF. Éstas son tiendas de abarrotes muy bien surtidas, pues aunque sus mercados son extremadamente locales, tienen casi cualquier producto que necesite el consumidor, a diferencia de las famosas “tiendas de la esquina” que solo disponen de lo más básico. Lo anterior conlleva a esta cadena a ofrecer una sola marca en la mayoría de productos, para dar cabida a una extensa variedad de éstos. Por la misma razón, presentan significativos problemas de espacio. Vale destacar que cada semana disponen de una isla para promocionar “el producto de la semana”, cuya finalidad es la de lograr un mayor consumo (*y mayores ventas*), pero no ofrecen ningún precio especial para dichos productos. Pues bien, aunque varias veces han puesto productos que sí promueven el consumo, como por ejemplo, latas de puré de manzana, duraznos en almíbar, cajeta, o bien jugos enlatados, también han promocionado papel higiénico y detergente lava-trastes (*de los cuales sólo manejan una sola marca*). Las amas de casa probablemente sí hagan guisos que se acompañen con puré de manzana o sí van a dar postre al día siguiente, pero no van a consumir más papel higiénico puesto que no irán en más ocasiones al baño, ni lavarán los trastes más veces. Y por la ausencia de un precio promocional, tampoco generan más tráfico a sus tiendas. Por tanto, esas exhibiciones son inoperantes; y su visión estratégica es equivocada o incompleta.

“No existen vientos favorables para el que no sabe a qué puerto quiere llegar”,
Séneca.

BIBLIOGRAFÍA

Principal

- Alonso y Otros, *Estrategia, teoría y práctica*, Escuela de Guerra Naval del Instituto Universitario Naval, Instituto de Publicaciones Navales, Argentina, 1998:23
- Crozier Michel, *The Bureaucratic Phenomenon*, Tavistock Publications, University of Chicago Press, 1964.
- De Bono Edward, *El Pensamiento Creativo. El Poder del Pensamiento Lateral Para la Creación de Nuevas Ideas*, Editorial Paidós Plural, México, 2004, de De Bono Edward, *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas* (1992).
- *Diccionario de la Real Academia Española*, Vigésima edición, Tomo I, Impresiones Horta, Barcelona, 2007.
- DiMaggio P. J. y Powell W. W., *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, American Sociological Review, No. 48, 1983:147-160.
- Etzioni Amitai (*Werner Falk*), *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey, 1964.
- Frischknecht Federico, *Filosofía de la Estrategia*, publicaciones de la cátedra de Dirección General, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, Buenos Aires, 1984.
- Mintzberg Henry, *El Diseño de Organizaciones Efectivas*, TFP Macmillan, 2000.
- Mintzberg Henry, *Mintzberg y la Dirección*, 1989, versión al español de Gonzalbes Ballester Mercedes y Nicolau Medina Jesús, Ediciones Días de Santos, 1991.
- Mintzberg Henry y Quinn James Brian, *El Proceso Estratégico*, Prentice Hall, 1999.
- **Weber Max**, *Economía y Sociedad, Gemeinschaft uns Gesellschaft*, 1921.

Investigaciones Web Abril-Septiembre 2010

- Aguilera León, La Génesis de las Minivan, The History of Cars, en línea, <http://www.mundoyomotor.com/0007/2005127154252.htm>
- Ferrari, Carlos Alfredo, Contador Público Nacional-UNLP, Lic. en Economía-UNLP, Magister en Psicoinformática-UNLZ, Profesor en Administración-UBA. Fuente del Artículo:
Ferrari, Carlos Alfredo en www.cyta.com.ar/ta0101/estrateg.htm, La Teoría del Caos y la estrategia de los sistemas complejos, en Ciencia y Técnica Administrativa, Centro Universitario Devoto, en Ciencia y Técnica Administrativa, Año 2 – 2003.
- <http://www.editum.org/El-origen-de-las-estrategias-p-1584.html>
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/79.htm>
- Vega Soto y Alonso Martín, Administradores de Empresas, Docentes Universitarios, Conferencistas y Miembros de la Red Mundial de Conferencistas. Fuente de los Artículos:
<http://www.editum.org/autor-630=Martin-Alonso-Vega-Soto.html> y <http://www.editum.org/El-origen-de-las-estrategias-p-1584.html>
Alonso y otros, Estrategia, teoría y práctica, Escuela de Guerra Naval del Instituto Universitario Naval, Instituto de Publicaciones Navales, Buenos Aires, Argentina, 1998, y Vega Soto y Martín Alonso, El origen de las estrategias. Editum Org., Buenos Aires, Argentina, 2008.

Bibliografía Mencionada y/o Relacionada

- Chomsky Noam, *Política y cultura a finales del siglo XXI*, Editorial Abril, Buenos Aires, Argentina, 1995.
- Clausewitz Carl Von, *On War*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1976:137, mencionado en el material de estudio del Área Estrategia, Escuela de Guerra Naval, Argentina.

- De La Rosa Ayuzabet, *Organización y Poder: un Marco Analítico Para su Estudio*, en la revista Análisis Organizacional No. 1, vol. 1, UAM Iztapalapa, México, 2008.
- Glueck, W. T. and Jauch Lawrence, R., *Business Policy and Strategic Management*, McGraw-Hill International Book, 2003.
- Hammer J. y Champy T. R., *Reingeniería: Olvide lo que Usted Sabe Sobre Cómo Debe Funcionar una Empresa: ¡Casi todo está errado!*, por Jorge Cárdenas Nannetti, 1994.
- Kennedy Paul K., *Hacia el siglo XXI*, Plaza y Janes, Barcelona 1993.
- Khun T., *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago University Press, Chicago, 1962.
- Moliner, María, *Diccionario del uso del español*, Editorial Gredos, Madrid, 1994.
- Porter Michael E., *On Competition*, Harvard Business School, Boston, Ma. 1998.
- Programa de televisión “How do they do it”, Discovery Channel, 2009.
- Quinn James Brian, *Estrategias para el Cambio: Incrementalismo Lógico*, Biblioteca de Planeación Estratégica, 1985.
- Revista Mecánica Popular, enero, 1956.
- Toffler Alvin, *El cambio del poder*, Plaza y Janes, Barcelona, 1992.
- Von Neumann John y Morgenstern Oskar, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, 1944.

REFERENCIAS

-
- i Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima edición, Tomo I, Impresiones Horta, Barcelona, 2007:559.
- ii Diccionario de la Real Academia Española, Vigésima edición, Tomo I, Impresiones Horta, Barcelona, 2007:89.
- iii Párrafo 4º, www.cyta.com.ar/ta0101/estrateg.htm.
- iv Párrafo 12, <http://www.editum.org/El-origen-de-las-estrategias-p-1584.html>.
- v On War, Princeton University Press, Princeton, New Jersey 1976:137, mencionado en el material de estudio del Área Estrategia, Escuela de Guerra Naval, Argentina.
- vi Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press, 1944:79.
- vii Business Policy and Strategic Management, McGraw-Hill International Book, 2003:9.
- viii El Proceso Estratégico, Prentice Hall, 1999:14.
- ix En Mintzberg Henry, Mintzberg y la Dirección, 1989, versión al español de Gonzalbes Ballester Mercedes y Nicolau Medina Jesús, Ediciones Días de Santos, 1991.
- x Párrafo 7º, www.cyta.com.ar/ta0101/estrateg.htm.
- xi Párrafo 9º, www.cyta.com.ar/ta0101/estrateg.htm
- xii Idea que encuentra sus raíces en Kuhn T., The Structure of Scientific Revolutions, Chicago University Press, Chicago, 1962.
- xiii Michael E. Porter, On Competition, Boston, Harvard Business School, 1998:153.
- xiv En línea, párrafo 28º, <http://www.mundoyomotor.com/0007/2005127154252.htm>.

