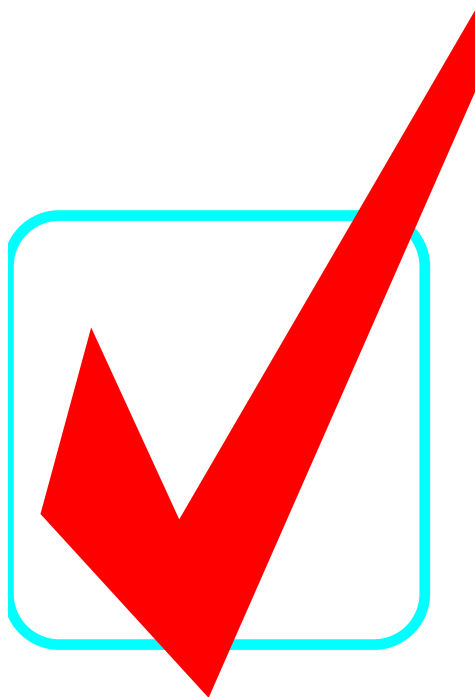


ESTRATEGIAS



GENESIS

Palabra griega
“Estrategos”
conjunto general de
maniobras
realizadas para
superar un enemigo
durante un combate

**Siglo IV a.C., en China.
Hace 2,500 años, el filósofo
chino Sun Tzu escribió por
primera vez sobre cómo
construir, sostener y
manejar un ejército para ser
exitoso en el arte de la
guerra**

Asociado al arte de la guerra militar, el concepto se
utiliza en nuevo tipo de guerra: “La guerra
comercial”

GENESIS

Las turbulencias, la inestabilidad, la discontinuidad, la desorientación, la incertidumbre, la inseguridad y la vulnerabilidad generadas por un cambio de época crean crisis de percepción

Esta *meta-crisis* nos sorprende, la cual incluso ocurre en los procesos de desarrollo de “estrategias”

Desde hace cuatro décadas, la relativamente tranquila *gerencia de la eficiencia*, practicada durante la época del *industrialismo*, ha estado siendo reemplazada por *la gerencia en la turbulencia*

el arte de desarrollar estrategias ha perdido su dimensión más relevante: el arte de pensar estratégicamente (Mintzberg, 1994). El proceso ha sido reducido a un ejercicio mecánico donde todo puede ser resuelto mediante la aplicación del pensamiento vertical y el uso instrumental de herramientas asociadas a sus pasos operativos

ESTRATEGIA

Innovar implica hacer algo totalmente nuevo, o hacer algo conocido de forma absolutamente diferente. En ambos casos, una organización enfrentará problemas y desafíos complejos, típicos de los esfuerzos para manejar la incertidumbre generada por cambios en sus estrategias y sistemas no lineales.

ESTRATEGIA

“La” estrategia

Muchos de los consultores, empresas privadas y escuelas de negocio y administración raramente hablan de “estrategia”, sino de “la” estrategia (Mintzberg *et al.*, 1998; Mintzberg *et al.*, 2000). Para ellos, **la estrategia** es “aquello” que diferencia una empresa de otra, aportándole una calidad y/o capacidad especial que las otras no tienen, y que la hace exitosa en la competencia con los demás. Según esta concepción, cada empresa tiene o debe desarrollar “su” estrategia, comprendida y manejada como “la” estrategia. Sin embargo este documento se refiere a “estrategias” institucionales, NO a “la” estrategia general de una empresa.

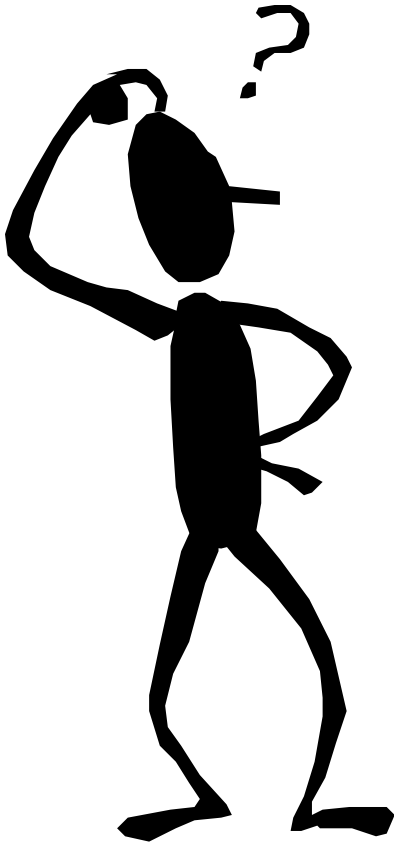
ESTRATEGIA

“La” estrategia

La preocupación es con la capacidad institucional (conceptual, metodológica y cultural) para desarrollar tantas estrategias particulares cuantos sean los objetivos institucionales, críticos para su desempeño y su sostenibilidad institucional en cualquier tiempo.

El foco es sobre el arte de desarrollar estrategias institucionales para lograr objetivos institucionales. *Un objetivo institucional* es necesariamente un objetivo hacia fuera de la organización, el cual es parte de la contribución de esta al entorno y aporta directamente al cumplimiento de su misión

ESTRATEGIA EMPRESARIAL



- 1. Se puede conceptualizar estrategia empresarial, como un proceso que facilita tanto el análisis del ambiente externo e interno de una empresa para identificar, tanto sus oportunidades y amenazas, así como sus fortalezas y debilidades. Además, facilita las decisiones para el logro de un objetivo empresarial, basadas en el análisis anterior.**

Entre las principales estrategias empresariales tenemos:

Integración hacia adelante.- Poseer nuestros propios distribuidores y propios puntos de venta.

Integración hacia atrás.- Ser yo mismo el proveedor de mis propios insumos.

Integración horizontal.- Poseer a mis competidores

Penetración del mercado.- Se refiere a vender mi producto en un mercado existente.

Desarrollo de mercado.- Producto nuevo en un mismo mercado.

Desarrollo de producto.- Desarrollar productos para otros mercados

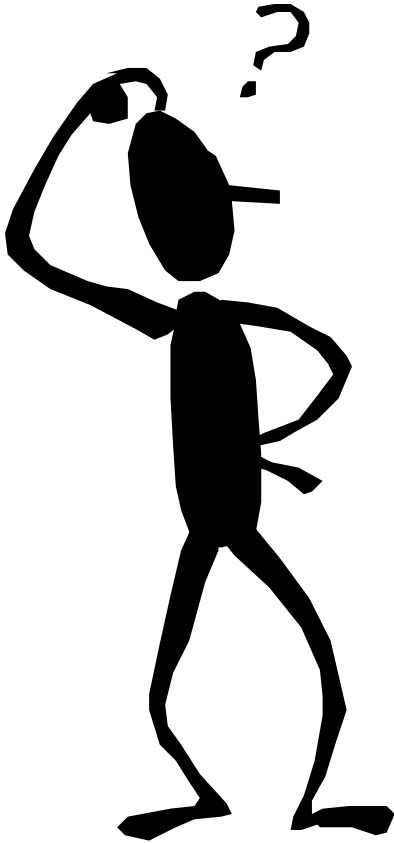
Estrategias defensivas.- Reducción y liquidación

Diversificación concéntrica.- Varios productos de una misma empresa relacionados

Diversificación conglomerada.- Diferentes tipos de productos, diferentes industrias

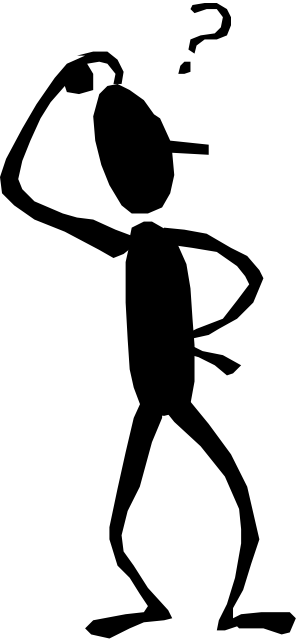
Joint Venture.- Unión estratégica, fusión

ESTRATEGIA INSTITUCIONAL



- 1. Se puede conceptualizar estrategia institucional como un proceso de interacción social, orientado por una configuración alternativa y dinámica de momentos y macro-pasos, que articulan actores, factores y acciones, para el logro de un objetivo institucional, en un determinado contexto que afecta a ambos — estrategia y objetivo—y que, a su vez, es afectado por ellos.**

CARACTERISTICAS



- Dependiente de la interacción social, el desarrollo de una estrategia es principalmente un proceso político, antes de ser técnico, orientado primero por principios éticos, antes que por instrumentos.
- No es suficiente saber cómo aplicar herramientas para identificar actores y factores y para proponer acciones .
- Las herramientas solo son herramientas, y no generan visiones ni reemplazan a la percepción, la intuición, la imaginación y la creatividad de un equipo de estrategias, que piensan estratégicamente, no instrumentalmente.

Enfoque Constructivista

Momentos:

- ❑ **Momento 1: Negociación de la visión de mundo en el marco de la cual la estrategia será desarrollada**
- ❑ **Momento 2: Negociación del propósito de la estrategia**
- ❑ **Momento 3: Negociación del enfoque teórico para orientar el desarrollo de la estrategia.**
- ❑ **Momento 4: Negociación de los contextos interno y externo asociados al propósito de la estrategia.**
- ❑ **Momento 5: Negociación —en el contexto— de los actores relevantes para el éxito de la estrategia**

Enfoque Constructivista

Momentos:

- ❑ **Momento 6: Negociación —en el contexto— de los factores relevantes para el éxito de la estrategia.**
- ❑ **Momento 7: Negociación de las (macro) acciones para articular los actores y los factores relevantes.**
- ❑ **Momento 8: Negociación de la coherencia entre la naturaleza de las acciones, las actitudes de los actores y el estado actual de los factores.**
- ❑ **Momento 9: Negociación de configuraciones — alternativas y flexibles— de macro-pasos para realizar grupos de acciones afines.**

Enfoque Constructivista

Momentos:

- ❑ **Momento 10: Negociación de una configuración de macro-pasos que sea técnica, política, económica, institucional y éticamente más pertinente.**
- ❑ **Momento 11: Negociación de implicaciones y anticipación de necesidades imaginadas a partir de las acciones propuestas**
- ❑ **Momento 12: Implementación negociada de los macro-pasos propuestos.**
- ❑ **Momento 13: Negociación continua de ajustes (o transformación parcial o integral) en la estrategia, en el contexto de su aplicación e implicaciones.**

Enfoque Reduccionista

Momentos:

- ❑ **Momento uno - Objetivos anuales:** deben ser alcanzables, medibles y cuantificables.
- ❑ **Momento dos - Políticas:** son todos los elementos de apoyo para cumplir los objetivos.
- ❑ **Momento tres - Manejo de conflictos:** Plan para comunicación de los cambios, 90% de las estrategias fracasan porque hay conflictos invisibles.
- ❑ **Momento cuatro - Adecuación de la Estructura a la Estrategia:** Cómo adecuar la estructura orgánica y funcional de la empresa para facilitar la implementación de la estrategia.
- ❑
- ❑ **Momento cinco - Vinculo entre el desempeño y la remuneración:** Formas de Incentivos para los equipos que aportan en la implementación de la estrategia.

Enfoque Reduccionista

Momentos:

Momento cinco - Vinculo entre el desempeño y la remuneración:
Formas de Incentivos para los equipos que aportan en la implementación de la estrategia.

Momento seis - Manejo de la resistencia al cambio:

- a. Creación de la cultura organizacional: sentir la cultura de la empresa adentro, las estrategias también necesitan una nueva cultura.
- b. Recursos humanos y la estrategia: Toda empresa tiene tres tipos de recursos humano, tecnológico y ecológico
- c. Aspectos de marketing: la empresa necesita
- d. Investigación y desarrollo

Enfoque Reduccionista

Momentos:

Momento siete - Evaluación de la estrategia:

a. Revisar las bases fundamentales de la estrategia:

- Factores Internos
- Factores Externos

b. Medir el desempeño organizacional

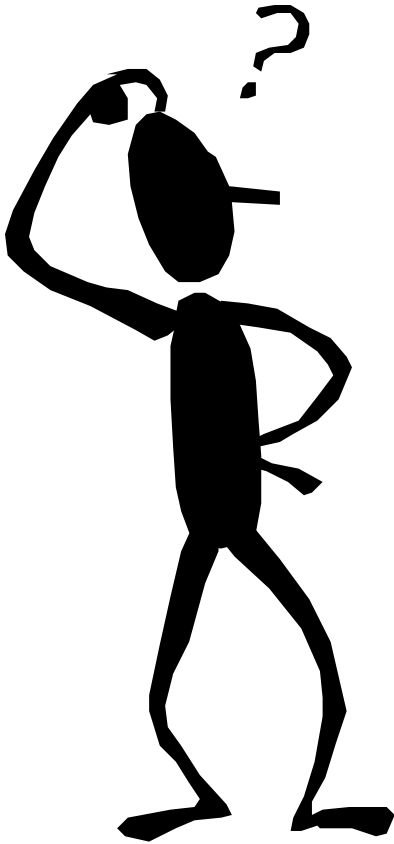
c. Tomar acciones correctivas

EL ESTRATEGA



**¿Cómo es formada la
mayoría de los
estrategas?**

EL ESTRATEGA



- 1. A lo largo del tiempo, la mayoría de los estrategias institucionales han sido los mismos gerentes, los cuales eran supuestamente los únicos capaces de pensar estratégicamente. Esto significa que la mayoría de los estrategias está formada bajo la influencia de las mismas corrientes de pensamiento que han moldeado la formación de los gerentes (Gabor, 2001)**

EL ESTRATEGA

Necesitamos evidencias históricas para comprender cómo los pensamientos militar y científico fueron combinados con los intereses del capital y con los dictámenes de la racionalización para moldear la mente y el perfil de la mayoría de los estrategas hasta el presente, mediante los aportes de las escuelas racionalista, del comportamiento y evolucionista. Más recientemente, nuevas fuentes de inspiración han emergido para transformar los enfoques teóricos dominantes en este campo, como los enfoques asociados a la complejidad, la Teoría del caos, etc.

Tipología de Estrategas

No hay un tipo único de estrategia. Mientras existen muchos criterios para construir una *tipología de estrategias*, aquí solo nos interesa llamar la atención sobre algunos tipos particulares.

El estratega oportunista-manipulador

Es un tipo particular de estrategia, por lo general oportunista que por lo común piensa y actúa de forma anti-ética.

Características:

- Tienen siempre una agenda oculta, sea su propia agenda o la agenda de quienes representan de forma no explícita;
- Raramente debaten en público con los que los desafían, para no caer en contradicción, puesto que no pueden revelar los intereses particulares que defienden, promueven o protegen;
- Usan su talento intelectual privilegiado para su beneficio personal exclusivo, aunque ello ocurra en detrimento de otros;
- Intentan promover sus intereses particulares, o los intereses particulares de aquellos a quienes representan, como si fueran los intereses de la mayoría;
- Difícilmente asumen una posición firme y clara, lo que les permite cambiar de posición siempre que sea conveniente;

Tipología de Estrategas

El estratega oportunista-manipulador

- Intentan fragmentar los grupos cohesionados de actores que no están de acuerdo con sus intereses particulares, dividiéndolos para mejor manipularlos.
- Prefieren negociar más con individuos separadamente que con grupos de actores, para evitar la cohesión de los equipos.
- Se sienten más cómodos usando el argumento de la autoridad que la autoridad del argumento.
- Apelan para el chantaje de cualquier tipo, cuando sus argumentos no prevalecen en la defensa de los intereses que promueven.
- Evitan hablar sobre el papel de los valores, o reducen su importancia, para evitar que se cuestione la ausencia de principios que generalmente caracteriza su forma de actuación.

Tipología de Estrategas

El estratega racionalista-cibernético

*En su versión posmoderna, la visión mecánica de mundo se está metamorfoseando para forjar un nuevo tipo de estratega: **el estratega cibernético.***

Características:

- La tecnología de la información es la solución para todos los problemas de la humanidad y del planeta*
- Utiliza, la metáfora de la máquina simplifica la realidad, percibida como un engranaje relativamente simple.*
- Además, en la era digital, la metáfora de la red asume el estatus de la nueva morfología social para organizar las sociedades modernas (Castells, 1996).*
- La mayoría de los que adoptaban la visión mecánica de mundo está ahora adaptando el concepto de red, de tal forma que la imagen de organización como máquina es reemplazada por la imagen de organización como red.*

Tipología de Estrategas

Características:

-La red asume una lógica mecánica sofisticada, donde esta solo puede ser imaginada como un conjunto de nodos interconectados por computadoras. Esta es una concepción cibernética de red, en la que las personas se comunican con máquinas y estas son intermediarias de la comunicación entre las personas.

Tipología de Estrategas

El estratega evolucionista-gladiador

El mercado es la solución para todos los problemas de la humanidad y del planeta. En su versión posmoderna, la visión económica de mundo incorpora elementos de la Tecnología de la información, la Biología y la Teoría del Caos.

Características:

- Considera que la realidad es un mercado global, un sistema auto-organizativo cuyo comportamiento caótico es idéntico al de los sistemas no lineales.***
- Si el mercado es la solución, la tecnología de la información es imprescindible para los estrategas gladiadores, que utilizarán su potencial para analizar y predecir el comportamiento complejo de los mercados y de los competidores, y para analizar y controlar el comportamiento de los “agentes” de las cadenas de valores.***
- La competencia por la supervivencia es una condición “natural” de la existencia.***

Tipología de Estrategas

El estratega evolucionista-gladiador

Características:

- Adoptan la competitividad como su religión, estas estrategias confiarán en el “Dios mercado”, que premiará a los buenos, los más competitivos, y castigará a los malos, los no competitivos.*
- En la competencia está la virtud de los fuertes, los competitivos.*
 - Consideran que la solidaridad es la virtud de los débiles, los no competitivos.*
- El concepto de competitividad es sinónimo de competencia para los estrategas gladiadores, cuyas estrategias son “diseñadas” para eliminar el mayor número de competidores*

Tipología de Estrategas

El estrategia contextual-solidario

No existe “una” ni “la mejor” solución simple para nuestros problemas y desafíos complejos. La complejidad del proceso de desarrollo genera problemas y desafíos que no se someten a una única interpretación, ni logran ser manejados a partir de una solución universal.

Tampoco hay espacio para el individualismo egoísta, que es muy exitoso en las iniciativas que promueven el crecimiento económico con la exclusión social, pero que fracasa cuando se trata de promover el acceso equitativo a los beneficios del crecimiento económico, el desarrollo humano y social, el desarrollo sostenible de comunidades, la superación de los problemas antropogénicos —causados por la acción colectiva de los humanos—, etc.

Tipología de Estrategas

Características:

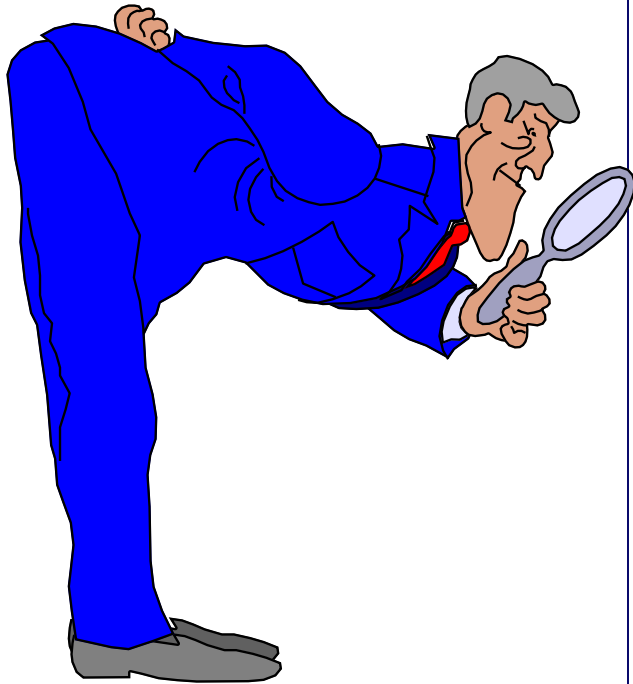
Al contrario de los otros tipos de estrategias, este estratega no cree en la existencia de “las” fórmulas y recetas, únicas o mejores, para solucionar todos los problemas.

-Para él, los mismos problemas necesitan ser (re)interpretados de forma colectiva, para que el diagnóstico sea compartido por aquellos que deben comprometerse en negociar y construir las soluciones alternativas más pertinentes para cada contexto.

-Conscientes de que la realidad en un determinado contexto es socialmente construida por la percepción y acción de los actores sociales de dicho contexto, estas estrategias contextuales se anclan en el uso de tecnología social —la tecnología de la interacción humana—.

-Los estrategas contextuales también son conscientes de que su acción de facilitación no es neutral, razón por la cual sus modelos de intervención presentan un alto contenido ético, necesario cuando la participación y la negociación son intrínsecas a las metodologías de trabajo.

ELEMENTOS CLAVES DEL ESTRATEGIA



El contexto, la ética, la imaginación, la intuición, la participación, la negociación, la interacción, la complejidad, la prospectiva futura, el pensamiento sistémico, el conocimiento tácito, el talento local, la dialéctica y el compromiso con la sostenibilidad, la igualdad y la equidad son las herramientas preferidas de los estrategias contextuales-solidarios.