

# ESTRATEGIA Y MODELOS

## ESTRATÉGICOS: APROXIMACIÓN DESDE LA TEORÍA\*



### RESUMEN

El siguiente documento presenta un panorama de las escuelas de pensamiento en el área de estrategia. Mediante el cuidadoso análisis de los aportes de diferentes autores, el documento aporta un material útil para los interesados en profundizar en este campo e identificar la estructura teórica que se ha venido construyendo.

**Palabras Claves:** Pensamiento estratégico, capital intelectual, modelos Intelectus, fuerzas del mercado, ventaja competitiva.

### SUMMARY

This document presents an overview of the different schools in the field of strategy. Through a careful analysis of the contributions of the authors, this document offers a very useful material for all those that are interested in having a deep knowledge and identify the theoretical structure that has been build.



**Key Words:** Strategic thought, intelectual capital, Intellectus model, market forces, competitive advantage.

## INTRODUCCIÓN

Como parte de la línea de Pensamiento Estratégico y Prospectiva está el proyecto de Pensamiento Estratégico que se ha dedicado específicamente a estudiar diversos temas: El primero de ellos es el Concepto de Estrategia; considerado relevante por hacer parte del léxico gerencial, a veces mal entendido o simplificado en su contenido y alcance.

Es así como se parte de una cronología destacando la situación empresarial, el concepto y los autores representativos del momento. Así mismo, en páginas posteriores se presenta una descripción de las diferentes definiciones que son analizadas a fin de –si se considera pertinente– llegar a la elucidación partiendo de evaluar puntos convergentes y divergentes entre los diferentes autores estudiados; para llegar a generar una posición crítica frente al tema.

Se pretende en estudios posteriores, proponer un modelo de Dirección Estratégica producto

del análisis previo a fin de contextualizar la teoría y permitir poner en práctica metodologías exitosas que se han presentado en Colombia.

Tal como fue expresado hace unos años por el Gerente de la Cámara de Comercio con base en el Informe Monitor “... debemos entender que la base de la competitividad se encuentra en la empresa”<sup>1</sup> de ella hacen parte personas con un potencial de conocimiento importante. Si se entregan las herramientas estamos abriendo paso al futuro.

## EVOLUCION DEL PENSAMIENTO Y LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Para todo gerente o estudiante de Administración, resulta de vital importancia conocer cuál ha sido la evolución de las posturas respecto del tema a lo largo del siglo anterior. La comprensión del contenido y alcance de las mismas permite establecer un modelo mental propio que represente la internalización del conocimiento expuesto para desarrollar habilidades pertinentes que promuevan la creación, desarrollo, despliegue y ejecución de estrategias que creen valor para las compañías y los grupos de interés con quienes se relacionan.

\* Documento elaborado en desarrollo del proyecto de investigación de estrategia del Centro de Pensamiento Estratégico y Prospectiva.

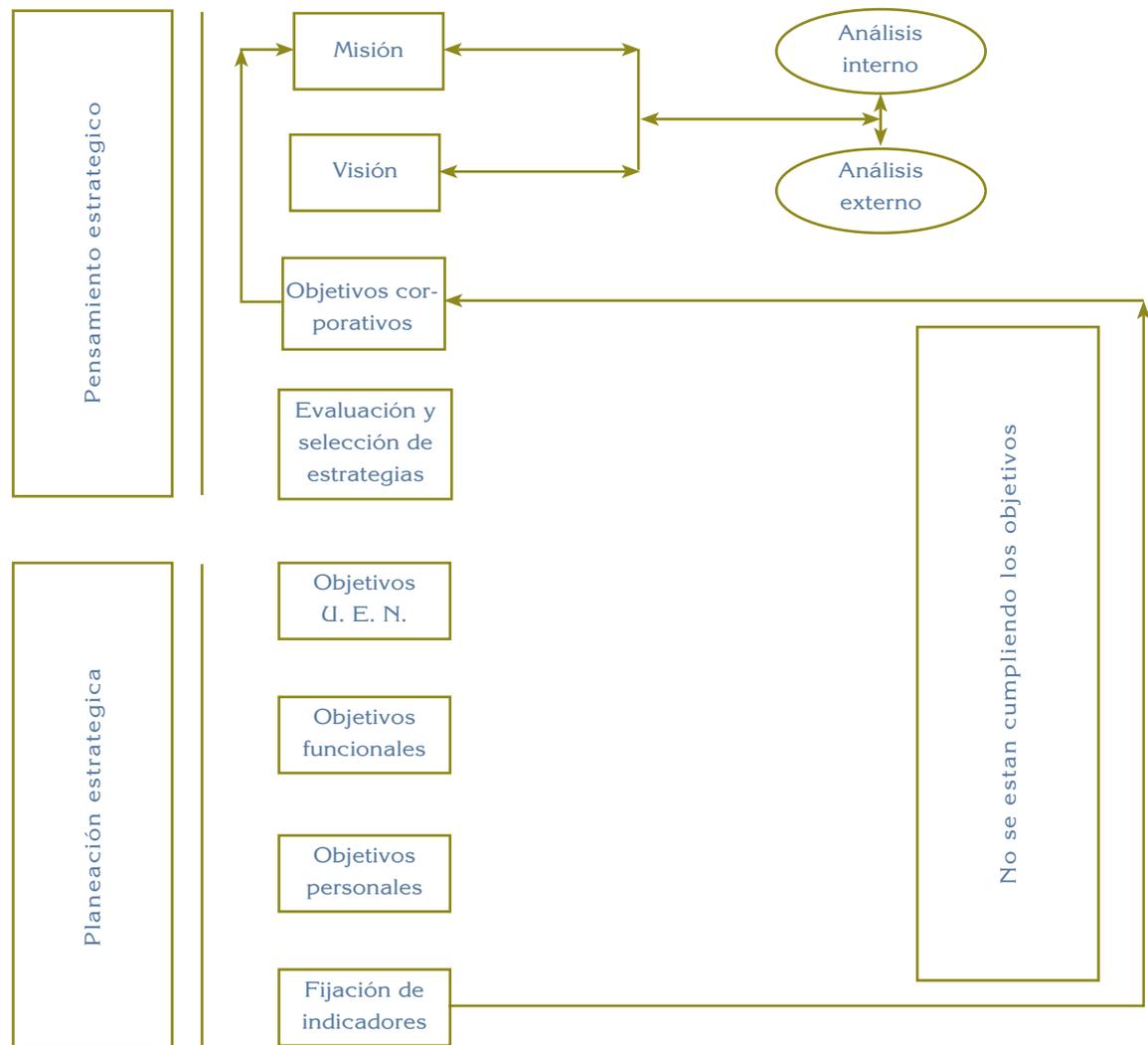
\*\* Administradora de Empresas Hoteleras y Turísticas. Universidad Externado de Colombia. Magíster en Administración. Universidad de Los Andes. Candidato a Doctor en Contabilidad y Organizaciones. Universidad Autónoma de Madrid. Directora de la Maestría en Administración de Empresas, Programa de la Facultad de Administración de Empresas, Universidad Externado de Colombia [maria.pulido@uexternado.edu.co].

<sup>1</sup> Cámara de Comercio de Bogotá. Creación de la Ventaja Competitiva para Colombia, abril de 1994, p. 14.

A continuación se dan a conocer a los autores y sus más representativas tesis respecto de lo que ellos han considerado como la manera adecuada para llevar a cabo el proceso estratégico cuyo contexto fue presentado en capítulos anteriores. Se presenta el desarrollo a partir de los estudios generados por la escuela de planeación, posteriormente se analizan las propuestas de Porter, Ohmae, Mintzberg, Teoría de Competencias Centrales y su evolución hacia

la de Recursos y Capacidades, para terminar con lo referente a Capital Intelectual. Previo el inicio de las presentaciones, es necesario hacer énfasis en el conocimiento de lo que constituye el proceso estratégico a fin de facilitar la comprensión de las posteriores posturas. Dicho proceso está constituido por dos fases fundamentales: El pensamiento y la planeación estratégica. De alguna manera es necesario establecer la diferencia entre ambos, a fin de encontrar que

Gráfico 1  
Esquema de una cadena productiva



Fuente: Elaboración Propia



son complementarios e interdependientes, pero consisten en diferentes etapas necesarias para lograr consistencia estratégica. La manera gráfica de representar el proceso estratégico sería el siguiente:

Son varios los autores que han tratado de definir lo que debe entenderse como pensamiento estratégico. Lo que resulta claro, es que dentro de él está inmerso el proceso de creación para:

- Analizar la situación interna y externa
- Proponer un futuro organizacional
- Plantear estrategias pertinentes

El pensamiento estratégico consiste en el "proceso usado por los líderes de las organizaciones para crear una visión para su organización y unos claros y concisos cimientos para comprender esa visión"<sup>2</sup>. Se enfoca por tanto en generar valor para el cliente con base en la elección de "diferentes conjuntos de actividades que no son fácilmente imitables y por tanto provee una base de ventaja competitiva sostenible"<sup>3</sup>. Si los objetivos son los anteriores, se requiere por tanto del desarrollo de habilidades con base en la experiencia, que permitan de una u otra forma "descubrir nuevas e imaginativas estrategias que cambien las reglas del juego competitivo"<sup>4</sup>. Generalmente le corresponde a la alta gerencia y posteriormente permea al resto de la compañía. Este hecho, debido a la posibilidad de observar un panorama amplio que no sólo se concentra en lo interno, sino también en el entorno; los cuales deben ser permanentemente vigilados a fin de anticiparse a los cambios y realizar propuestas pertinentes para mantener las ventajas. Constituye el inicio,

porque es la forma más adecuada de realizar un análisis que permita a la organización pensar frente a su proyecto empresarial y generar una respuesta efectiva a su reto estratégico.

Por su parte, la planeación estratégica es un "proceso usado para desarrollar análisis de soporte y comunicar e implementar la estrategia elegida"<sup>5</sup>. Tiene un desarrollo formal que asegura de alguna forma que la información relevante para las decisiones estratégicas son capturadas. El propósito es "operacionalizar las estrategias"<sup>6</sup>. Una, representa los modelos mentales de asimilación de datos, procesamiento de los mismos, reconocimiento de cambios en las tendencias, integración de los sucesos internos y externos a fin de realizar un diagnóstico que le permite proponer un futuro organizacional (misión-visión-objetivos) y unas estrategias acordes con la nueva situación, para ser desarrolladas en el tiempo, que se constituyen en su fundamento. La otra, consiste en el accionar. Se refiere a todo el despliegue interno, a la ejecución y posterior control, que sirve como fuente de retroalimentación para completar un ciclo que requiere ser renovado constantemente. Lo fundamental es encontrar un equilibrio entre ambas, a fin que la empresa se vea realmente beneficiada. Se requiere de la capacidad para formular, pero a su vez de la habilidad para ejecutar. El gap entre ambas puede constituir la diferencia entre quienes son perdedores y los exitosos; quienes innovan y quienes siguen; quienes se mantienen y quienes mueren.

Una vez realizada esta introducción, se procede a la descripción de las principales propuestas de los diferentes modelos y pensadores a fin de caracterizarlas y permitir un mejor conocimiento.

<sup>2</sup> Cornelis A. Kluyver y Henry Hwang. *Strategic Thinking: An Executive Perspective*. New Jersey, Prentice Hall, 2000, p. 10.

<sup>3</sup> Kluyver y Hwang. *Strategic Thinking...*, cit., p. 4.

<sup>4</sup> Raúl Sanabria Tirado. *Formulación y Pensamiento Estratégico*. Bogotá, Edit. Planeta y Universidad de los Andes, abril de 2005, p. 72.

<sup>5</sup> Kluyver y Hwang. *Strategic Thinking...*, cit., p. 10.

<sup>6</sup> Sanabria Tirado. *Formulación y Pensamiento Estratégico*, cit., p. 72.

## ESCUELA DE PLANEACIÓN

Se inicia con la denominada "escuela de planeación", a fin de establecer las características propias de esa corriente. Para ello, se realizó la lectura y análisis de diez estudiosos del tema que se pueden clasificar como pertenecientes a una "escuela" factible de denominar como: "de planeación", en la cual se siguen una serie de pasos que constituyen un proceso, cuyas piezas fundamentales y secuenciales que debe seguir todo aquel que pretenda establecer una estrategia satisfactoria para la organización. A ésta corresponden: Igor Ansoff, Charles Hoffer y Dan Schendel, Jean Paul Sallenave, Enrique Ogliastri, Humberto Serna Gómez, Kenneth Andrews, Fred David. Con el fin de visualizar algunas propuestas, se presentan algunos mapas conceptuales<sup>7</sup> que permiten determinar sus rasgos.

Teniendo en cuenta los puntos convergentes, se podría afirmar que es factible establecer un proceso genérico, común para todos los exponentes de esta clasificación: se parte del análisis del entorno, se realiza un análisis interno, cuyo objetivo es determinar oportunidades y amenazas y de establecer los recursos con los que cuenta la empresa para enfrentarlos. Posterior a ello se determinan las alternativas estratégicas que respondan a las necesidades establecidas previamente, a fin de responder satisfactoriamente a las brechas generadas entre el entorno y el ámbito. Éstas son evaluadas a fin de determinar pros y contras que por último permitan hacer la selección correcta de la estrategia a seguir.

Se encuentra que:

a. Para muy pocos autores la fijación previa de metas y objetivos hace parte del proceso. Ansoff y David lo consideran relevante. El primero de ellos, de manera explícita hace la siguiente anotación dando a conocer su posición frente a la relación directa entre objetivos y estrategia:

"... Debido a que tanto la estrategia como los objetivos se usan para seleccionar proyectos, parecen ser similares, aunque son diferentes, pues los objetivos son los fines que la organización intenta lograr, mientras estrategia constituye los medios para lograr los fines. Los objetivos son normas para tomar decisiones de primer nivel; por tanto una estrategia que es válida bajo una serie de objetivos, puede no serlo cuando estos cambian"<sup>8</sup>.

b. De manera general, es difícil encontrar la asignación de recursos y la determinación del presupuesto como aspectos a incluirse. Humberto Serna, Ogliastri, Ansoff y David dedican una parte de sus exposiciones al tema por considerarlo relevante dentro del proceso.

c. La ejecución como término explícito no se encuentra claramente en algunos postulados. Ogliastri y Serna, a fin de reconocer la importancia de su inclusión, la especifican con propiedad como un punto relevante. Respecto al tema Brian Quinn hace el siguiente comentario: "Los ejecutivos y sus compañías han caído en la clásica trampa de pensamiento donde ven la formulación e implementación estratégica como un proceso secuencial separado"<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Ver Anexo Mapas Conceptuales.

<sup>8</sup> Igor Ansoff. *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México, Edit. Pearson, 1997, p. 47.

<sup>9</sup> James Brian Quinn. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Illinois, Homewood, 1980, p. 145.

<sup>10</sup> Hoffer Charles y Dan Schendel. *Planeación Estratégica: conceptos analíticos*. Edit. Norma, 1985.



- d. En cuanto a la evaluación o control, para la gran mayoría parecen ser partes anexas, es decir, no están presentes en la descripción realizada. Un autor que la destaca es David, quien hace referencia al tema, enfatizando el hecho que debe realizarse tanto a corto como a largo plazo.
- e. A excepción de Hoffer y Schendel, no es común encontrar la posibilidad de tener un plan de contingencia, hecho considerado importante "... por el incremento de turbulencia ambiental y la complejidad"<sup>10</sup>.
- f. Previa la presentación del proceso, algunos autores no se hace claridad respecto de la necesidad de realizar planeación en los diferentes niveles de la organización. Excepción de ellos son Serna, Hoffer y Schendel, David.
- g. De igual manera, no todos los autores hacen referencia al impacto de la estrategia en la estructura organizacional ni la incluyen como parte del proceso estratégico. Sallenave, Chandler, David y Ogliastri hacen clara referencia al respecto, con posiciones complementarias, partiendo generalmente de la posición de Chandler. Sallenave al respecto escribe: "... De una parte la estructura sigue la estrategia, motivo por el cual es un efecto; pero, por otro lado, la estrategia de mañana nace de la estructura de hoy, dando a luz, o por lo menos modificando, la estrategia elaborada por los dirigentes. La estructura es a un tiempo causa y efecto de la estrategia"<sup>11</sup>.

## MICHAEL PORTER

Michael Porter, teórico americano argumenta que la planeación estratégica ha sido suficiente-

mente criticada y que si quiere renacer como una herramienta gerencial indispensable debe cambiar su manera de realizarse: "Para ser efectiva, la planeación estratégica debe utilizar un proceso propio, porque la estrategia no puede ser separada de la implementación. El pensamiento estratégico no puede ocurrir una sola vez al año, acorde con una rutina rígida. Debe informar a la compañía acciones diariamente"<sup>12</sup>.

Se constituye en la primera diferencia con el planteamiento anterior. Para hacer seguimiento se requiere de la retroalimentación y para ello, fijar indicadores que permiten visualizar y corroborar que el accionar diario está directamente ligado a lo general, y también establecer la alineación de los objetivos personales con los organizacionales. Posteriormente agrega: "La planeación estratégica debe comenzar a ser trabajo de los gerentes de línea no sólo de la alta gerencia".

Porter reconoce que cada compañía, sea diversificada o no, debe tener un plan estratégico para cada uno de sus negocios, y que dada su experiencia en investigación durante quince años considera que un buen plan debe tener los siguientes elementos<sup>13</sup>:

- Un análisis de la industria en la que la firma compete: mirando el atractivo de la industria actual y futuro.
- Fuentes de ventaja competitiva: haciendo explícita la conciencia de fuentes de la ventaja competitiva en la industria. Entendiendo la ventaja competitiva que viene en dos tipos básicos: bajo costo o diferenciación, relativa a los competidores, un plan reflejará los factores que determinan el costo de la posición del negocio.

<sup>11</sup> Jean Paul Sallenave. *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá, Edit. Norma, 1985, p. 263.

<sup>12</sup> Michael Porter. "Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking", *The Economist*, Mayo 23 de 1987, p. 27.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, pp. 27 y 28.

- Un análisis de existentes y potenciales competidores que puedan afectar la compañía: analizando sus estados financieros, entendiendo la lógica de su estrategia, qué piensan y tratando de imaginar sus futuros movimientos.
- Una valoración de la posición competitiva de la compañía: analizando su propia posición una empresa puede moverse de la vaga noción de fortalezas y debilidades a concentrarse de manera precisa en sus ventajas competitivas o sus desventajas. Un plan sólido debe contener una buena estimación de la posición relativa de costos tanto como una valoración de dónde están en todas las áreas de importancia para los compradores.
- Selección o ratificación de la estrategia: La elección debe hacerse con base en la ventaja competitiva y en cómo será sostenida. La sostenibilidad requiere de continuo cambio y mejoramiento.
- Acciones: la estrategia elegida debe ser traducida en acciones concretas, incluyendo necesidades de capital, entrenamiento y desarrollo.

Considera que la forma más efectiva de agregar valor en una compañía diversificada es desarrollando eslabones entre sus unidades de negocio a fin de generar sinergia. También realzando la ventaja competitiva de cada uno de sus negocios individuales. Este proceso, que más adelante se explica con mayor detalle, puede comprenderse claramente en el mapa conceptual<sup>14</sup> respectivo, que muestra las fases del proceso lógico de pensamiento y acción que debe seguir alguien que adhiera a su propuesta.

Se debe recordar que según el autor: “alcanzar el liderazgo —y permanecer allí— es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva. La estrategia es colocarse uno aparte de la competición. No estriba en ser mejor en lo que hace sino en ser diferente en lo que hace”<sup>15</sup>. Por tanto, “Una buena estrategia tiene que ver con la evolución estructural de la industria al igual que con la posición exclusiva de la empresa en esa industria. Los efectos de la industria pueden eclipsar una buena estrategia”<sup>16</sup>. De allí que su propuesta parta del análisis de dicha industria, para reconocer su atractivo y las cinco fuerzas que lo componen, cambian y determinan su comportamiento y atractivo a fin de establecer de manera pertinente una estrategia que responda a los retos que impone. Es por lo anterior que las empresas que se convertirán en verdaderas líderes “serán las que no sólo optimicen dentro de una industria sino que realmente reformulen y redefinan esa industria”<sup>17</sup>.

El modelo se explica de la siguiente manera:

## AMENAZA DE NUEVAS ENTRADAS

Las potenciales empresas que quieren entrar, implican capacidad adicional de producción además de la posibilidad de captar o ganar participación en el mercado a costa de quienes están en la industria. De igual manera, los forzan a ser más efectivos y eficientes y a prender a competir en nuevas dimensiones. La amenaza depende de dos factores específicos: la existencia y/o creación de barreras de entrada en el sector y las acciones de retaliación esperada por parte de los otros participantes. Las empresas que ya están en el sector, deben tratar de generar el máximo de cortapisas para que se desestime la creación o ingreso de nuevas empresas. Dentro de las

<sup>14</sup> Ver Anexo Mapa Conceptual Porter.

<sup>15</sup> Porter. *Crear Las Ventajas del Mañana*, cit., p. 62.

<sup>16</sup> Ídem.

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p. 64.



múltiples opciones, se encuentran algunas como: las economías de escala, las altas inversiones de capital, la dificultad para acceder a los canales de distribución, el costo de entrar a un mercado, las represalias que la competencia puede establecer para desfavorecer a quien ingresa, las legislaciones del sector, productos diferenciados, entre otras. De otro lado, la retaliación debe preverse antes del ingreso porque a mayor probabilidad que existan acciones de este tipo, se tomará la decisión de no pertenecer al sector o generar estrategias para estar preparado. Habrá mayor retaliación cuando las empresas lleven mucho tiempo en el mercado, hayan hecho inversiones importantes, cuando tengan muchos recursos, el crecimiento de la industria es lento.

Es importante observar que a mayores barreras la amenaza disminuye y por tanto se mejora el nivel de rentabilidad desde esta perspectiva.

### PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

El análisis de esta fuerza permite conocer si los compradores o las empresas son quienes imponen las condiciones para llevar a cabo los negocios. Es claro que estos actores buscan mayor calidad, niveles de servicio y bajos precios. A fin de satisfacer estas necesidades, se genera un campo de batalla entre las firmas del sector para captar su atención, lo que implica mayores esfuerzos operativos e inversión. Un alto grado de poder de negociación de los compradores implica la disminución de la rentabilidad de las compañías, pues tendrían que ajustar sus insumos, precios, términos de tiempo y forma de cobro, producción, estándares de calidad y demás a las necesidades y exigencias de los clientes.

Ese elevado poder de negociación será claro cuando existan condiciones como:

- Alta concentración de compradores, lo que significa que al estar asociados tienen capacidad de propuesta e influencia

- Existen diversas compañías que ofertan los mismos productos o servicios facilitando el cambio de proveedor sin mayores problemas
- Alta probabilidad de amenaza de integración hacia atrás por parte del comprador.
- El comprador adquiere la mayoría de la producción
- Productos con baja diferenciación, entre otras.

### PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR

El análisis de esta fuerza implica el conocer qué tantas condiciones nos pueden imponer o no los proveedores. Si su poder es alto, las empresas deberán realizar ajustes en condiciones de pago, forma de suministro del proveedor, calidad, etc; disminuyendo por tanto la rentabilidad.

Condiciones como las siguientes pueden generar un alto poder de estos actores:

- Concentración de proveedores, es decir, que están agremiados y consolidan políticas que afectan directamente al mercado estableciendo reglas de juego que les favorecen en la mayoría de los casos.
- Alto costo de cambio de proveedor: debido a una relación a largo plazo donde el conocimiento de las partes es alto e implica compartir beneficios y riesgos mutuos.
- La marca del proveedor es poderosa: por tanto se depende de su imagen, calidad y reconocimiento en el mercado, que a la vez sustenta en parte la propia.
- Alta posibilidad de integración hacia adelante por parte del proveedor
- Poca importancia como cliente para dicho proveedor, entre otras.

### AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Cuando existe alta probabilidad que otros productos o servicios satisfagan la necesidad de nuestros

actuales o futuros clientes a un menor costo o de una forma diferente, lo cual plantea una reformulación organizacional por obsolescencia, menores precios, mayor efectividad, etc. Para reducir su importancia, las empresas deben diferenciar su oferta y generar valores agregados que sean apreciados e importantes para los clientes. El análisis puede plantearse bien sea encontrando los bienes o servicios sustitutos o los atributos que pretenden serlo, dentro de los cuales se podrían observar las siguientes tendencias:

- A mejorar costos
- A mejorar desempeño
- A mejorar precio
- A mejorar rendimiento
- A mejorar calidad
- A declarar obsolescencia
- A generar diversos tipos de innovaciones.

Es claro que las empresas deben tener una actitud de vigilancia permanente para avizorar posibles sustitutos que no necesariamente se encuentran en el mismo sector, pero que de una u otra forma pueden causar lesiones a la compañía.

## GRADO DE RIVALIDAD EN EL SECTOR

La competencia siempre será estimulada cuando una firma o más sienten la presión luego de sus acciones para mejorar su posición o cuando identifican oportunidades de negocio. Generan respuestas en precio, innovación, calidad, servicio, publicidad, garantías, etc.

Lo importante es comprender que las firmas son mutuamente dependientes por tanto cualquier acción implica respuesta. Cuando se realiza el análisis de esta variable, se determina cuánta competencia existe al interior del sector, las tasas de crecimiento del sector y del mercado, las barreras de salida del mismo, costos ocultos, costos fijos elevados y también las inversiones en investigación y desarrollo.

Es necesario resaltar que a mayor competencia y altas barreras de salida que impiden dejar las inversiones y el negocio, menores niveles de rentabilidad porque lo anterior implica que entre muchos debe ser repartido el mercado actual –hacinamiento– y de manera casi segura implica una estrategia basada en costos y precios que termina deteriorando las finanzas corporativas.

La rivalidad depende de varios factores dentro de los que se pueden encontrar:

- numerosos competidores
- bajo crecimiento de la industria
- altos costos fijos o de almacenamiento
- Barreras de Salida como:
  - activos especializados.
  - interrelaciones estratégicas.
  - barreras emocionales.
  - restricciones sociales o gubernamentales.

A mayores barreras de salida, mayor probabilidad de generar acciones que tiendan a desestabilizar a los demás competidores a fin de sobrellevar la posición dentro de la industria. Por ejemplo a través de promociones, precios, campañas publicitarias, etc. Una vez determinadas y analizadas las variables al interior de cada fuerza y el resultado final de la misma, es necesario realizar un estudio del comportamiento de las cinco en su totalidad para obtener el panorama completo y de esta forma decidir si es factible continuar o no, o si es atractivo el sector para invertir. Además, con base en la información obtenida, se está en capacidad de determinar precios, costos, calidad, grado de inversión requerido, grado de innovación, etc. A mayor importancia o relevancia de las fuerzas, menor potencial de retornos. Por tanto se puede decir que en términos generales una industria resulta poco atractiva cuando hay altos poderes de negociación de clientes y proveedores, bajas barreras de entrada, alta amenaza de productos sustitutos y alto grado de rivalidad; lo cual



implica dificultad para desarrollar estrategias competitivas y obtener altos retornos sobre la inversión.

Se observa entonces la gran importancia de la relación de la compañía con el entorno pero no en una posición pasiva, sino por el contrario totalmente proactiva a fin de lograr cambios que impliquen el logro de la ventaja para la organización. Cuando se ha hecho el anterior ejercicio, la empresa estará en capacidad de plantear una estrategia genérica - pieza central del plan estratégico de una empresa - la cual especifica el enfoque fundamental para la ventaja competitiva que persigue una empresa y proporciona el contexto para las acciones a ser tomadas en cada área funcional. Con base en esa estrategia, las empresas están en capacidad de emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, y de esa manera lograr enfrentarse con éxito a las 5 fuerzas y al panorama competitivo del sector con el fin de obtener así un rendimiento superior.

Plantea tres posibilidades de elección en cuanto dicha estrategia: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación. Cada una con características y exigencias diferentes para la organización.

## LIDERAZGO EN COSTOS

Por medio de esta estrategia se pretende que la empresa sea reconocida como el productor de menor costo y precio en su sector industrial, sin detrimento de los estándares de calidad y las bases promedio del sector.

Para lograr el objetivo, se requieren ejercer una serie de actividades y el desarrollo de políticas organizacionales que sustenten la elección y establezcan diferencia de comportamiento frente a la competencia. Como base fundamental se encuentra el apoyo de la Gestión del Mejoramiento para optimizar el desempeño organizacional y hacer más efectivas las activi-

dades a fin de disminuir de manera permanente los costos y gastos. Las acciones que generalmente siguen las empresas son: producción a escala, control de costos, minimizar áreas de servicio y fuerza de ventas y reducción en la inversión en Investigación y Desarrollo.

## DIFERENCIACIÓN

A través de la estrategia de Diferenciación, la empresa pretende ser reconocida como el único en su sector industrial que tiene y proporciona una serie de características ampliamente valoradas por sus clientes; en definitiva, se percibe a la empresa como diferente en formas y situaciones importantes para sus compradores. Se es única en el mercado o única en algo. Para lograr lo anterior, la organización debe realizar un estudio de necesidades y atributos que los clientes consideran relevantes, por los cuales estarían en capacidad de pagar un precio superior. Si esto se cumple a través de diversas actuaciones, se logra fidelizar al cliente, quien no se motiva a cambiar de proveedor movido por los cambios en el precio. Se trata de ser diferente de los competidores en la mayor cantidad de dimensiones posible para que de esta manera disminuya la posibilidad de acciones, contra su organización o producto, por parte de la competencia.

Algunas formas de lograr el objetivo puede ser a través de: altas inversiones en tecnología, infraestructura, estudios de mercado, programas de mercadeo, procesos de investigación, desarrollo e innovación, liderazgo en tecnología, status o prestigio percibido, generación de características inusuales, entre otras.

## ALTA SEGMENTACIÓN

La empresa sirve a través de las dos estrategias anteriores a un nicho o segmento específico. Lo relevante es que se debe hacer mejor que aquellos que cubren todo el mercado; por tanto el éxito está



en encontrar segmentos donde hay necesidades únicas y especializadas que los otros cubren en forma débil. Las firmas para ello deben complementar sus actividades primarias y de apoyo en una forma superior para desarrollar ventajas competitivas y ganar retornos superiores al elegirla.

Frente al tema del proceso de desarrollo e implementación de una estrategia, agrega: "el núcleo esencial de la estrategia es la integración interfuncional o de las diferentes actividades". Y continúa: "es la capacidad de eslabonar e integrar actividades a lo largo de la cadena de valor y conseguir cosas complementaria a través de muchas actividades"<sup>18</sup>.

Justamente las actividades se integran y configuran dentro de la Cadena de Valor, que representa gráficamente las operaciones organizacionales y explica cómo están diseñadas y si realmente el comportamiento está acorde con la estrategia genérica planteada. Además reconoce el comportamiento sistémico que se puede lograr a través de las interacciones permitiendo analizar las fuentes de ventaja competitiva. Las actividades son de dos tipos: primarias y de apoyo.

Las actividades primarias son aquellas que están involucradas con la creación física del producto, su venta, la distribución y el servicio. Están tipificadas en:

**Logística de Entrada:** actividades relacionadas con recibo, control de inventarios, almacenamiento, envío de materiales.

**Operaciones:** actividades que existen para convertir los insumos en productos finales. Pueden ser: ensamble, procesamiento, empaque, embalaje, etc.

**Logística de Salida:** Actividades que involucran almacenamiento de productos terminados, distribución del producto, etc.

**Mercadeo y Ventas:** actividades que sirven para captar la atención del cliente a fin que adquiera el producto final. Para ello requiere de estrategias integradoras en cuanto a precio, canales de distribución, relaciones públicas, fuerza de ventas, etc.

**Servicio:** Todo lo dispuesto para incrementar y mantener el valor del producto y la satisfacción del cliente a fin de retener su fidelidad. Incluye garantías, ajustes, encuestas, relaciones uno a uno, etc.

Por su parte las actividades de apoyo proveen un soporte necesario para que las actividades primarias puedan llevarse a cabo de manera pertinente. Son las siguientes:

**Compras:** actividades que permiten adquirir los inputs o materiales necesarios para producir.

<sup>18</sup> *Ibíd.*, p. 68.



**Desarrollo Tecnológico:** actividades que se realizan para mejorar el producto y los procesos. Se perfecciona de muchas formas como diseño, investigación, procedimientos, adquisición de nueva tecnología, etc.

**Gerencia de Recursos Humanos:** involucra todo el proceso del área. Reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, compensación, etc.

**Infraestructura:** incluye actividades diversas como gestión, planeación, finanzas, contabilidad, soporte legal, relaciones con los diversos actores, entre otras.

Cada actividad debe ser analizada con base en las ventajas del competidor para que con base en ello se planteen actividades que permitan superarlo.

Un efectivo análisis de la Cadena permite identificar nuevas actividades para crear valor. Como implican innovación —específica para cada empresa de acuerdo con sus recursos y características— resulta complejo para la competencia reconocerlas, entenderlas, copiarlas o imitarlas. A mayor cantidad de tiempo que pase para que la competencia comprenda el sistema de actividades de nuestra empresa, más fuerte y sostenible es la ventaja competitiva. Porter reconoce la importancia de la integración de las diferentes unidades organizacionales a fin de generar sinergia. Ya no se hacen procesos aislados sino se debe converger en un propósito principal que permita construir lo que posteriormente denomina “encaje”<sup>19</sup>. Las actividades se afectan entre sí y además se complementan, de allí que se requiera plantear de manera correcta la estrategia, para incrementar la “singularidad de la posición de la empresa”<sup>20</sup>. Al respecto co-

menta: “Para conseguir una ventaja sostenible, una empresa debe integrar muchas actividades a fin de crear un posicionamiento único que comprenda compromisos con sus rivales. Tiene que ser ilógico o difícil para los rivales igualar todo lo que uno hace; de lo contrario, la competencia será mutuamente destructiva”<sup>21</sup>. Por tanto concluye: “la esencia de la estrategia es la integración interfuncional y de actividades”<sup>22</sup>.

Ese encaje puede ser de tres tipos<sup>23</sup>:

- a. Compatibilidad Simple: entre cada una de las actividades y la estrategia general.
- b. De Segundo Orden: tiene lugar cuando las actividades se potencian entre sí.
- c. De Tercer Orden: consiste en la **optimización del esfuerzo** que supone coordinación e intercambio de información entre las actividades para eliminar redundancias y minimizar derroche de esfuerzos tanto al interior, como al exterior de la organización.

Cuando se observa el todo, se encuentra que si hay encaje se disminuyen los costos o se incrementa la diferenciación. Cada una de las actividades es importante, pero el conjunto es lo que hace valiosa la estrategia. Si se observa desde la óptica externa, para un competidor será cada vez más difícil tratar de imitar un entramado complejo de actividades que se convierten en un sistema sólido que sustenta la sostenibilidad de la ventaja competitiva. De esta manera se estará elevando el listón para los competidores, quienes pueden copiar algunas actividades, lo cual podrá ser o no, positivo para su propia organización, pero seguramente no alcanzará de ninguna manera la posición de quien ha construido el encaje.

<sup>19</sup> El encaje impide la entrada de imitadores porque la Cadena es tan fuerte como su eslabón más fuerte. Las actividades deben complementarse entre sí para crear valor económico.

<sup>20</sup> Porter. *Ser Competitivo*, 1999, p. 67.

<sup>21</sup> Porter. *Crear las Ventajas para el mañana*, cit., p. 69.

<sup>22</sup> Ídem.

<sup>23</sup> Porter. *Ser Competitivo*, cit., pp. 67 y 68.

Para finalizar es relevante reconocer que Porter caracteriza un nuevo enfoque que lo distingue en parte de quienes pertenecen a la escuela de planeación, pese a estructurar de cierta forma un proceso y determinar su contenido, dado el aporte mediante análisis específicos de la industria y de la organización bajo otra perspectiva. Como se puede observar, el factor de análisis predominante es el entorno de negocios, del cual dependen acciones al interior que permitan alcanzar su propuesta. Pero a la vez, la integración entre estrategia y forma de estructurar las actividades a fin de alcanzar una ventaja importante frente a la competencia.

## KENICHI OHMAE

En otro lugar del mundo surge casi de manera paralela otro pensador, Kenichi Ohmae del Japón, quien tiene a su vez una posición propia respecto del tema en cuestión. En su libro **La Mente del Estratega**<sup>24</sup> dice que "el objetivo de una estrategia consiste en aproximarse a las condiciones más favorables a nuestro bando, juzgando con precisión el momento oportuno para atacar o retirarse, y evaluando siempre con corrección los límites de compromiso"<sup>25</sup>. El autor realiza una crítica al estilo convencional de pensamiento estratégico pues contrasta con el sistema mecánico que se basa en el pensamiento lineal. Es así como "el acercamiento a la mejor solución posible sólo puede provenir de una combinación de análisis racional, que se base en la verdadera naturaleza de las cosas, y una reintegración imaginativa de las diferentes porciones en el nuevo modelo, mediante el empleo del poder cerebral no lineal. Esta es siempre la manera más eficaz de concebir es-

trategias que afronten exitosamente los retos y oportunidades"<sup>26</sup>.

Respecto del tema de estrategia comparte con Porter un punto: el de la ventaja competitiva. Al respecto comenta: "lo que la distingue de todos los demás tipos de planificación de los negocios es, en una palabra, la ventaja competitiva. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planificación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Por lo tanto, la estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la empresa en relación con las de sus competidores de la forma más eficaz"<sup>27</sup>. Tal vez por ser contemporáneos, la idea es reforzada y trasciende, de manera tal que el lector puede reconocer este aspecto como vital para la época. Complementando el tema asegura: "Cuando los recursos de capital, personal y tiempo son tan escasos como en la actualidad, es vital que se les concentre en las áreas funcionales u operativas clave decisivas para el éxito de nuestro negocio. Si nos dedicamos a asignar los recursos de la misma forma que nuestros competidores, nunca obtendremos ventaja competitiva alguna". Más adelante sigue: "No siempre resulta fácil identificar los factores clave del éxito.

Básicamente, el estratega cuenta con dos enfoques. El primero consiste en seccionar el mercado con el mayor grado posible de imaginación, para identificar sus segmentos clave; el segundo radica en descubrir qué distingue a las empresas que logran el éxito de las que no lo consiguen y luego analizar las diferencias entre ambas"<sup>28</sup>. Lo importante entonces es reconocer "que los factores clave de éxito para distintas

<sup>24</sup> Kenichi Ohmae. *La Mente del Estratega*. Madrid, McGraw Hill, 1989.

<sup>25</sup> Ídem.

<sup>26</sup> Ídem.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p. 28.

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 32.



industrias radican en diferentes funciones, áreas, canales de distribución, etc.”<sup>29</sup>.

Se encuentra otro punto convergente con Porter: la necesidad de hacer un análisis consciente de todos los pasos del proceso y de cada una de las áreas que constituyen la organización a fin de establecer la interrelación que hay entre las partes. Pero a su vez son divergentes si se realiza un análisis más detallado en cuanto al fin o propósito del punto anterior. Para Porter la interrelación genera el encaje que es fuente de la ventaja competitiva; Ohmae lo estudia para concentrarse únicamente en los factores clave de éxito, dejando de lado otros aspectos que pudieran ser relevantes desde la óptica del primero.

Se evidencia claramente lo expuesto con la siguiente afirmación refiriéndose a la necesidad de conocer la cadena: “Esto no significa que la estrategia corporativa deba cubrir cada etapa de las operaciones de la empresa, desde las materias primas hasta el servicio, con el mismo grado de detalle. Tratar de lograr superioridad decisiva a lo largo de toda la línea absorbería más recursos de los que tiene cualquier equipo de gerentes, por grandes que éstos sean. Por suerte, generalmente basta controlar una o dos etapas clave para establecer una posición de ventaja competitiva.

Importante tanto para Ohmae como Porter es no permitir que la competencia puede copiar fácilmente nuestra posición. Al respecto el primero de ellos anota lo siguiente: Para formular una estrategia empresarial que resulte difícilmente imitada por un competidor –asegurándose de que el coste de imitarla resulte muy alto para los competidores, si lo llegan a intentar–, la empresa debe desarrollar un producto totalmente nuevo o hacer uso de una posición de superioridad relativa”<sup>30</sup>.

Para el autor, lo relevante en cuanto al proceso de establecer estrategias es que se convierta en algo natural, sin ninguna complicación para quien sea el encargado, pues su estructura mental le permite fácilmente llevarlo a cabo. Considera entonces que “... el diseño de una estrategia es simplemente la resultante lógica de nuestro proceso de pensamiento habitual. Es cuestión de filosofía a largo plazo y no de pensamiento oportuno a corto plazo. En un sentido muy real, representa la expresión de una actitud frente a la vida”<sup>31</sup>. Concentrándose en el punto de elaboración de estrategias eficaces, Ohmae determina lo que denomina el triángulo estratégico. “Cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tenerse en cuenta los tres principales participantes: la corporación misma, el cliente y la competencia. Cada una de estas ‘tres estratégicas C’ es una entidad viviente con sus propios intereses y objetivos”<sup>32</sup>.

## HENRY MINTZBERG

Otro de los autores es Henry Mintzberg, quien hace parte de quienes ingresan en la era de los noventas. Es realmente revolucionario pues critica duramente lo logrado hasta el momento y sienta una posición especial personal que genera una nueva forma de pensamiento al respecto. Mintzberg dice que el diseño de estrategias generalmente está desligado de la implantación y parte de siete premisas que posteriormente critica: “La primera de ellas es que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente” por tanto, según él, no están dirigidas a la acción sino se concretan en el pensamiento lo que denota falta de integración entre modelar y actuar. “La segunda premisa es que la responsabilidad del control y la intención debe depender del ejecutivo más

<sup>29</sup> *Ibid.*, p. 35.

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 41.

<sup>31</sup> *Ibid.*, p. 57.

<sup>32</sup> *Ibid.*, p. 67.

alto”<sup>33</sup>. De acuerdo con Mintzberg, en cualquier parte de la empresa puede haber un estratega, que en cualquier momento está en capacidad de proponer porque ha desarrollado la mentalidad estratégica y posee experticia. “La tercera es que el modelo para formular la estrategia debe ser sencillo e informal” a fin de no perder el foco. Punto contrario frente al postulado lineal de la escuela de planeación. No existe secuencia alguna porque es un proceso emergente. “La cuarta es que las estrategias deben ser singulares, y que las mejores deben ser el resultado de un proceso creativo de diseño”. De esta manera el resultado final será único. Lo mejor no proviene del análisis a conciencia. Una estrategia puede ser implementada si quien la propone sabe argumentar la decisión. La quinta es: “las estrategias brotan en condición de plenitud de este proceso de diseño”. En ningún momento se sigue un proceso de aprendizaje; postulado que luego se amplía. Mintzberg señala que quien planea debe estar en capacidad de moldear la situación para que las condiciones estén a favor. En cuanto a la sexta comenta: “las estrategias deben ser explícitas y, de ser posible, articuladas, lo que significa que deben ser sencillas”. De esta manera, si es entendida fácilmente por quien la genera, así será para quienes la conozcan después. Por último: “primero hay que formular, plenamente, estas estrategias únicas, completas, explícitas y sencillas, y después se podrán poner en práctica”. Esto significa que existen dos tipos de personas: aquellos que planean y aquellos que ejecutan, dificultando el logro propuesto. Se supone entonces que se da prioridad a la primera tarea y se sobreentiende que si está bien realizada su ejecución será exitosa.

En general resume su posición así: “Si –la corriente del diseño– niega que la creación de estrategias es un proceso largo, sutil y difícil,

basado en una comprensión profunda, si propicia que los gerentes desliguen el razonamiento del desempeño y se queden en sus oficinas en espera de concisos informes en lugar de salir al exterior donde normalmente se tiene que escarbar la verdadera información para formular las estrategias, entonces quizás ésta en verdad haya perjudicado a las organizaciones y a la sociedad”<sup>34</sup>.

Tal vez Mintzberg, por estar ad portas del siglo XXI está un paso más adelante, pero se concentra únicamente en un error que otros han tratado de obviar. El pensamiento occidental se ha caracterizado siempre por ser individualista, donde el hombre tiene el poder y trata de conservarlo; mientras el oriental siempre está pendiente del bienestar colectivo, sustentado en la amplia participación de los trabajadores quienes comparten información y no temen expresar sus opiniones.

En Colombia, somos netamente cerrados en los intereses particulares; desconfiamos de los demás, tenemos un bajo nivel de educación. Sin embargo es el momento de reconocer que para lograr ser competitivos requerimos un cambio importante en este sentido pues la sinergia sería la punta de lanza para crear valor.

## TEORÍA DE LAS COMPETENCIAS CENTRALES

Como teoría de transición, es retomada por diversos autores, aquella que desde los años 60 habla de los recursos tecnológicos y humanos que empiezan a ser reconocidos como importantes para la empresa, siendo sus principales exponentes Andrews, Ansoff y Penrose entre otros, cuyo planteamiento nos dice que “el nivel de eficiencia adquirido por la empresa es función de los recursos y capacidades distintivos que la

<sup>33</sup> *Ibíd.*, p. 57.

<sup>34</sup> Bueno y Morcillo, *Ob. cit.*, p. 8.



misma domina y estos últimos son fuente de sinergia y de ventaja competitiva porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados dinámicos<sup>35</sup>. El negocio, tiene como centro fundamental una estrategia que se “centra en ajustar los recursos y capacidades a las oportunidades que surgen del entorno”<sup>36</sup>. Además, implica dejar de “razonar en términos de producto-mercado o unidades de negocio para hacerlo en términos de competencias que son las que van a determinar los negocios en los que debe estar presente la empresa”<sup>37</sup>. Es por lo anterior, que las compañías están obligadas a realizar un diagnóstico de su cadena de valor a fin de determinar cuáles de sus actividades cumplen con las condiciones exigidas para ser esenciales y con base en ellas generar una brecha importante frente a su competencia a fin de crear, sostener y defender la ventaja competitiva.

Se debe seguir un proceso estratégico mediante el cual se pretenden organizar y optimizar de forma racional –utilizando el mínimo de recursos–, eficaz y eficiente –mayor productividad– los recursos a fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Primordial que de manera permanente se estén actualizando los conocimientos científicos y técnicos para mejorar también la rentabilidad. En la actualidad, la empresa logra mantener sus ventajas competitivas con base en sus fortalezas internas que provienen de sus recursos y capacidades. De acuerdo con Grant<sup>38</sup> existen tres tipos de recursos:

- a. Tangibles: recursos físicos y financieros.
- b. Intangibles: tecnología, reputación y cultura.

- c. Humanos: conocimientos y destrezas especializadas, capacidades de comunicación y relación, y motivación.

Con base en lo anterior, se puede deducir que la empresa puede integrar de manera sistémica los diferentes recursos para generar capacidades cada vez más difíciles de imitar. Un paso superior proponen los diferentes modelos de capital intelectual que más adelante serán expuestos. El proceso a seguir entonces se resume en los siguientes pasos<sup>39</sup>:

1. Hacer un diagnóstico de la Cadena de Valor
2. Determinar la importancia y el valor de las contribuciones de las diferentes actividades primarias y de apoyo.
3. Eliminar aquellas actividades que no generan valor.
4. Potenciar aquellas actividades cuyas aportaciones al margen global es elevada y forman parte del núcleo central del negocio.
5. Centrar y definir las actividades esenciales que forman parte del negocio (FOCALIZACIÓN).
6. Liberar recursos que ahora podrán destinarse a su labor básica.
7. Reducir las áreas de Gestión.
8. Estudiar, valorar y seleccionar estrategias alternativas básicas y de apoyo.
9. Asegurar que los recursos son utilizados en pro del beneficio real y potencial.
10. Construir nuevas capacidades para suplir debilidades existentes.
11. Retroalimentar el proceso a fin de mejorar continuamente.

<sup>35</sup> Marta Mas, Alfons Corrales e Iñaki Vélaz. *Dirección de Empresas en la Economía del Conocimiento*. Instituto de Empresa y Humanismo, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Mayo de 2004, p. 11.

<sup>36</sup> Ídem.

<sup>37</sup> Mas, Corrales y Vélaz. *Dirección de Empresas en la Economía del Conocimiento*, cit., p. 12.

<sup>38</sup> Elaboración Propia.

<sup>39</sup> C. K. Prahalad y Gary Hamel. “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review Book*. The Harvard Business Review Book Series, pp. 278 y 299.

## HAMEL Y PRAHALAD

Los principales exponentes norteamericanos son Hamel y Prahalad, quienes sugieren la importancia de la anticipación y la innovación como reto gerencial como respuesta a las crecientes expectativas del mercado. Para ello se requiere de la generación de competencias y productos centrales que deben ser objeto del trabajo coordinado de grupos a través de los diferentes negocios individuales para generar la "arquitectura"<sup>40</sup> pertinente que permita realizar el trabajo y la asignación adecuada de recursos. En algunos casos se requiere del apoyo de otras organizaciones, que a su vez han reconocido y establecido sus propias competencias, para que de manera integrada compartan conocimiento, aprendan e internalicen las habilidades del socio.

La competitividad en este caso resulta de la "habilidad para construir, a bajo costo y más rápidamente que los competidores, las competencias centrales que den como resultado productos no anticipados"<sup>41</sup>. Lo fundamental es que la gerencia tenga la capacidad de convertir las habilidades tecnológicas y de producción en competencias para que los diferentes negocios se adapten rápidamente a las diversas oportunidades que se presentan en el entorno. Para ello se requiere del continuo aprendizaje y coordinación entre las diferentes Unidades de Negocio, sus tecnologías y capacidades de producción. Si se nutren constantemente dichas competencias, seguramente la compañía tendrá unas bases sólidas y fuertes que sustenten tanto a las Unidades Estratégicas de Negocio como a los productos derivados de ellas. Gráficamente esta idea se consolida en el mapa conceptual de las raíces de la competitividad (ver anexo n.º 8).

Las competencias centrales son "comunicación, involucramiento y claro compromiso para trabajar traspasando fronteras organizacionales. Involucra muchos niveles de personas y todas las funciones"<sup>42</sup>. Constituyen por tanto la maquinaria para que los negocios funcionen. Son el soporte que debe ser protegido de manera permanente para que la competencia no lo pueda copiar con facilidad.

Los autores sugieren una metodología para identificar competencias centrales que determinan sus características. Con base en esto, la compañía está en capacidad de reconocer que:

1. Una competencia provee el potencial acceso a diferentes mercados con diferentes necesidades.
2. Permite que el cliente perciba un aporte significativo del producto final que consume.
3. Debe ser difícil de imitar por los competidores. Lo cual se logra cuando hay perfecta armonía entre las tecnologías individuales y las habilidades de producción. Como se ha descrito con anticipación, el cemento que los une son la coordinación y el aprendizaje organizacional.

La organización debe estar siempre vigilando el comportamiento del futuro, para determinar si es capaz o no de mantener esa competencia y diagnosticar las pérdidas que se generarían en caso tal de no crearla, retenerla o destruirla. Además, de comprender y captar información para establecer si el cliente continúa reconociendo el valor agregado que se está generando.

Hamel y Prahalad dicen que las Unidades de Negocio limitan la innovación y aprisionan recursos, se dispersan esfuerzos y no todos con-

<sup>40</sup> *Ibíd.*, p. 281.

<sup>41</sup> *Ibíd.*, p. 283.

<sup>42</sup> Bueno y Morcillo. *Ob. cit.*, p. 11.



vergen en el desarrollo de esas Competencias Básicas Distintivas capaces de incidir en la calidad de todos los productos en variedad de mercados. Además hay estrategias propias y parciales que debilitan las posiciones estratégicas, por tanto no hay una estrategia global para todo, lo que impide su evolución. Es por esto que proponen trabajar con base en los principios descritos en el cuadro superior, a fin de generar influencia entre los diferentes negocios, que permita lograr diferentes patrones de diversificación, desarrollo de habilidades, establecer prioridades para asignar recursos y tomar decisiones frente a la necesidad de ceder (outsourcing) el desarrollo de actividades que no generen valor, o de compartir con otros (alianzas) el conocimiento para fortalecer las competencias.

Por último, es necesario comprender que cuando se habla de desarrollar una estructura estratégica, se refiere al diseño del mapa de futuro donde se identifican y establecen cuáles deberán ser las competencias centrales a construir y las tecnologías en las que van a estar soportadas. Ésta permite reconocer también cuáles son las oportunidades en términos de producto y mercado cuando se quiere diversificar. Permite asignar con mayor eficacia los recursos y que cada negocio y personas comprendan las prioridades que se tendrán en cuenta. De la alta gerencia depende el diseño y la implementación de la metodología, basada en una comunicación permanente donde se establezca una estructura clara que permita la interrelación entre los diferentes negocios y competencias para enriquecer el proceso de diversificación que se puede lograr a través de esta estrategia.

## BUENO Y MORCILLO

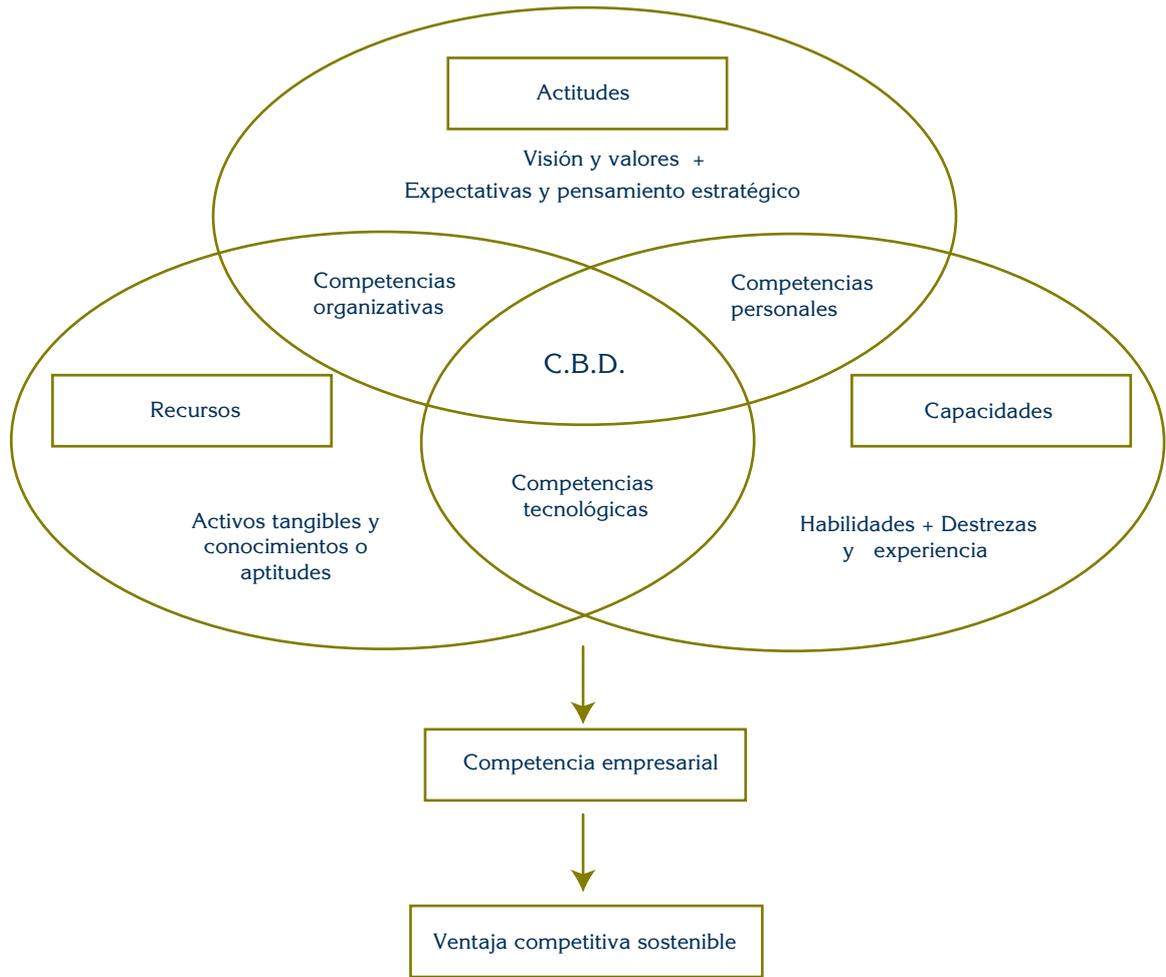
Bueno y Morcillo en España proponen un modelo que es complementario, en términos

de señalar la importancia de generar la capacidad de encontrar y determinar cuáles de esas competencias esenciales son importantes o no a fin de darles un "valor estratégico" que antes no tenían. Dentro de su propuesta definen las core competences como "aquellas que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las relativas al modo de coordinar las diversas técnicas de producción e integrar las múltiples corrientes de tecnología" permitiendo generar ventaja competitiva basada en la capacidad de dirección para consolidar las tecnologías y capacidades de producción de toda la empresa que generan unas competencias profesionales. Señalan como aspecto relevante los mismos tres condicionantes que los anteriores autores, para que dichas competencias se conviertan verdaderamente en "esenciales". Resaltan que las dichas competencias son "el resultado lógico obtenido por la valorización combinada de tres clases de competencias básicas distintivas (CBD) e interrelacionadas cuyo resultado deberá registrar un apreciable diferencia respecto a los logros conseguidos por los competidores"<sup>43</sup> (ver mapas conceptuales). Son éstas: las tecnológicas, las personales y las organizativas.

El modelo implica desde el primer momento que la empresa sepa "lo que quiere ser (vision), lo que hace (dependiendo de sus recursos tangibles e intangibles), lo que es capaz de hacer y ser (capacidades que son fruto de sus habilidades, creatividad, destrezas, experiencias) en un futuro mas o menos lejano". Importante destacar que las capacidades no son de dominio público y no son fácilmente imitables ni sustituibles, de allí que la compañía adquiera ventaja sobre sus competidores.

Por medio del siguiente gráfico, los autores integran su posición frente al tema:

<sup>43</sup> Proyecto Meritum. Directrices para la Gestión y Difusión de información sobre intangibles. Fundación Airtel Móvil, enero de 2002. Prólogo.



Como se observa, las competencias personales dependen de la integración de la mezcla de las aptitudes, capacidades y actitudes de los diferentes actores dentro de la empresa. Para que esto se convierta en realidad, se establece un perfil de competencias, donde se establece con claridad cuáles son las relevantes que se deben poseer o desarrollar. Acto seguido, hay un proceso de formación y reforzamiento que se ve afectado al final con un proceso de evaluación que debe estar ligado a un sistema de incentivos en términos de compensación. Las competencias organizativas, dependen de la interacción de actitudes y recursos, perfeccionados en la misión y

visión, cultura, experiencias, sistema de gestión, liderazgo; que aunados a rutinas, políticas y la capacidad de aprendizaje organizacional, deben ser evaluados para reconocer su eficacia y nivel de adaptación. Por último, las competencias tecnológicas, parten de la misión y visión, que junto con la gestión de la innovación y la tecnología, el desarrollo de la creatividad, los recursos tecnológicos con que cuenta la empresa y la integración de experiencias de aprendizaje la tipifican. Al igual que las anteriores, requieren ser evaluadas para reconocer el grado de avance en cuanto a Desarrollo Tecnológico tipificado en actividades de Investigación y Desarrollo.



De la integración e interacción de estas competencias, como un sistema, se generan las competencias básicas distintivas, que a su vez permiten lograr competencia empresarial para soportar a su la creación de ventajas competitivas. Este es un proceso de desarrollo dinámico que, base en la mejora continua, la adaptación y la innovación, logra sostenibilidad de la ventaja competitiva. De la gerencia depende realizar todo un despliegue de la estrategia que permita accionar de manera coherente para alcanzar el objetivo final.

## CAPITAL INTELECTUAL

La nueva economía depende del conocimiento más que las economías agrarias e industrial –primera y segunda ola de Toffler– y su núcleo son los intangibles en lugar de los tangibles. Estos últimos se encarnan en la inteligencia humana, su puesta en acción y en la inteligencia artificial (sistematizada y desarrollada por la primera); las cuales son aplicadas en las propuestas y hechos en que se puede aplicar. Ésta, tiene características propias que la soportan y explican, las cuales permiten optimizar la interacción de los diferentes entes implicados tanto dentro como fuera de la empresa.

Para facilitar el intercambio de conocimiento, se requiere de interconectividad gracias a las TIC'S por tanto la red se convierte en una herramienta fundamental para interactuar. La OCDE emite una definición general del sector que incluye: las telecomunicaciones, el software, el hardware y otros servicios. Lo relevante es comprender que la relación de la empresa con sus stakeholders ha sufrido una importante transformación con la generalización de éstas y los negocios virtuales que permiten realizar transacciones, consolidar comunidades y redes. Así mismo se considera importante resaltar que es común la digitalización de la información, lo que a su vez facilita su tratamiento y transmisión, permitiendo

la oportunidad de respuesta a las diferentes necesidades que pueden surgir. Lo anterior ha permitido que se integren diferentes ciencias e interactúen para transformar bienes y servicios basados en la información que en la actualidad permiten que tengan características tales como: funcionalidad, ligereza, menor tamaño, seguridad, ergonomía, estética y en general valores agregados. Se requiere de la interdependencia entre funcionamiento de los espacios y los actores que están inmersos en la sociedad a fin de construir valor, combinando el intercambio de información y las actividades económicas de los tangibles e intangibles.

Todas y cada una de las actividades a desarrollar en pro del beneficio común y la socialización, se deben fundamentar en las diferentes fuentes de conocimiento:

1. Poseído por las personas: conocimientos, valores y capacidades, competencias, talento, experiencia
2. Desarrollado por la organización: conocimiento y experiencias existentes –rutinas o pautas–, sistemas, procesos, procedimientos y valores que son la base del conocimiento producto del aprendizaje.
1. Representado por la tecnología: conocimiento incorporado en los procesos técnicos y de gestión de I+D+i y en los productos nuevos desarrollados.
2. Existente en el entorno que se hace realidad mediante la relación con los actores con quienes interactúa la organización.

De la gestión de todos y cada uno de ellos mediante actividades o procesos, resultan los activos intangibles apreciados por el mercado que se convierten en los diferentes componentes del Capital Intelectual.

Se entiende por activos intangibles, aquellos que resultan de la "incorporación de la información y el conocimiento a las distintas

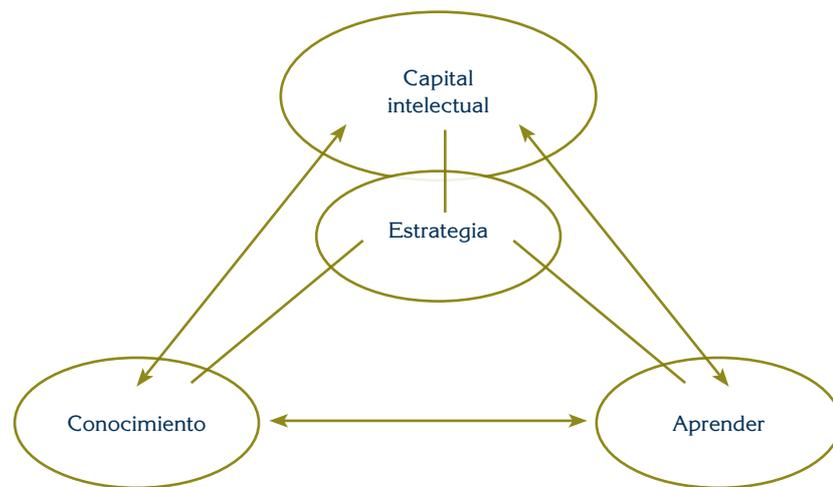
actividades productivas de la organización”<sup>44</sup> cuyas propiedades fundamentales son:

- Se construyen y acumulan en el tiempo a partir del aprendizaje y la experiencia organizacional. Se requiere de un proceso mancomunado a largo plazo que facilite la construcción de barreras que impidan la copia por parte de la competencia.
- Son bienes susceptibles de uso sin merma de su valor. Son sinérgicos y esto permite la creación de ventajas competitivas si se rea-

lizan en diferentes actividades de la cadena de valor

- Adquirirlos es un proceso complejo que no encuentra un mercado organizado. Especialmente cuando se habla del conocimiento individual.
- Generan Externalidades que propician el enriquecimiento de la empresa producto de la imagen y del valor creados.

La Triada propuesta en este modelo se representa de la siguiente manera:



Fuente: Eduardo Bueno

<sup>44</sup> Recursos Intangibles entendidos como el stock o valor actual de un intangible determinado en un momento concreto del tiempo. Puede o no ser expresado en términos financieros. Los recursos son estáticos.



El capital intelectual responde al por qué y para qué crear valor y medirlo. Está basado en el conocimiento y en los intangibles que se configuran producto de la interrelación de sus componentes. Cabe recordar que el concepto de capital intelectual abarca todos los tipos de intangibles: tanto los poseídos y empleados por la organización como los informalmente movilizadas. A su vez pueden ser clasificados como Recursos Intangibles<sup>45</sup> y Activos Intangibles.<sup>46</sup>

El conocimiento a su vez, requiere de una dirección estratégica y constante para crear, difundir y gestionar el mismo, dentro y fuera de la compañía estableciendo redes para que la información sea compartida, posteriormente formalizada, difundida y por último internalizada, para que los sujetos sean capaces de crear nuevo conocimiento con base en sus propias interpretaciones y bajo su perspectiva. Es claro que una organización tiene el conocimiento de los individuos que pertenecen o no a la misma, pero generalmente es tácito – sólo lo conoce quien lo posee – por tanto la empresa debe generar espacios suficientes donde se de interacción y comunicación a fin de hacer explícito dicho conocimiento.

Autores como Nonaka con su artículo "The knowledge creating company" hacen un recuento del proceso de creación de la espiral del conocimiento donde se inicia y termina con el conocimiento tácito, luego de haberlo hecho explícito e internalizarlo. Por tanto, expresión e interiorización constituyen la base fundamental para esa espiral. La gerencia por tanto debe generar espacios para "poner el conocimiento per-

sonal a disposición de los demás."<sup>47</sup> Para lograr lo anterior, se requiere estimular el intercambio de ideas creando un entorno más abierto, lleno de participación y compromiso.

## MODELO INTELLECTUS

Dadas las actuales condiciones que impone la nueva economía y el reciente interés de los directores organizacionales por comprender la forma más eficaz de gestionar los intangibles, a fin de aprovechar el conocimiento y el talento de las personas, para incrementar el valor frente al mercado, se evidencia la necesidad de trabajar en un modelo que permita la consistencia entre las nuevas tendencias de gobierno corporativo, transparencia y responsabilidad social que junto con la administración y la contabilidad logren dichos objetivos. Este modelo se desarrolla por el Instituto Universitario de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid, que en el año 2002 lo socializa dentro del Foro del Conocimiento Intellectus sobre Sociedad del Conocimiento.

Parte del reconocimiento y estudio de los modelos anteriores, que son analizados a conciencia a fin de encontrar fortalezas y debilidades y encontrar las tendencias que justifiquen su propuesta. Se reconoce en principio que la comunidad internacional acepta de manera general que existen tres componentes básicos del capital intelectual como son: capital humano, capital estructural y capital relacional, los cuales claramente expresan la riqueza generada por sus componentes. Sin embargo, se acepta

<sup>45</sup> Entendidas como aquellas acciones que implican la asignación de recursos destinados, bien a adquirir o desarrollar internamente nuevos recursos intangibles, bien a aumentar el valor de los recursos ya existentes, o a evaluar y controlar los resultados de los dos anteriores.

<sup>46</sup> Ikujiro Nonaka. "La Empresa creadora de Conocimiento", *Harvard Business Review*. Gestión del Conocimiento. Bilbao, Ediciones Deusto, 2000, p. 29.

<sup>47</sup> Equipo de Investigación CIC –Dirección y coordinación–. *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Documentos Intellectus. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, Universidad Autónoma de Madrid. Junio de 2003, p. 37.

también que deben ser incorporados algunos nuevos componentes que están siendo analizados con suficiencia y detenimiento.

El enfoque del modelo pretende como objetivos fundamentales: relacionar el Capital Intelectual con la Estrategia y proporcionar a los gestores de las organizaciones la información relevante para la toma de decisiones, además de facilitar información a terceros sobre el valor real de la empresa. Tiene como características fundamentales ser:

1. Dinámico: incorpora un efecto multiplicador en la evolución y desarrollo del capital intelectual basado en:
  - Innovación
  - Imaginación y Creatividad
  - Emprendizaje
2. Continuo: se renueva constantemente con el paso del tiempo. Nunca termina. Las organizaciones y sus stakeholders cambian y eso implica un reproceso de la información y la creación de conocimiento.
3. Arborescente: trata de clarificar las interrelaciones entre los diferentes intangibles
4. Flexible: presenta un modelo genérico que está en capacidad de adaptarse a las necesidades y características de las organizaciones que deseen ponerlo en práctica. Para esto se sugiere el desarrollo y despliegue de los componentes, variables e indicadores correspondientes, a fin de obtener un esquema propicio para la medición del capital intelectual.
5. Sistémico: ofrece una infraestructura interrelacionada de los aspectos y sus subsistemas, presentando relaciones lógicas que los integran.

6. Abierto: Demuestra la relación de la organización con su entorno (capital relacional) y el aprendizaje que de allí se obtiene. Además de las relaciones internas basadas en capital humano y estructural.

Para la mejor comprensión del modelo, se sugiere revisar su diagrama en el anexo de mapas conceptuales. Es necesario anotar que cada variable y sus elementos principales precisan de indicadores para facilitar la determinación y evaluación del valor creado. Como puede observarse, existe un enfoque sistémico, donde a través de los componentes del modelo se integra el comportamiento de cada uno de ellos, que pasa a ser insumo directo de los otros; y de cuya integración depende el enriquecimiento del mismo.

A su vez tiene una doble perspectiva endógena, vinculando los elementos relacionados con las personas y la organización; y exógena integrando las relaciones de la misma, con su entorno general y de negocio. De esta manera se explica a través de la interacción la creación de valor futuro.

El objetivo final del modelo es que "el valor intelectual logrado mejore o se incremente gracias a la correspondiente adecuación, como es lógico, de las actividades intangibles o que ponen el conocimiento en acción".<sup>48</sup>

Existen tres capitales básicos porque explicitan el valor agregado de los intangibles que existen por un conjunto de actividades intangibles que ponen en valor el conocimiento en acción de las personas, grupos o de la empresa.

De estos tres capitales, dos se subdividen por tanto se desprenden otros cuatro que determinan la estructura general a analizar. Son entonces: Capital Humano, Capital Estructural (capital organizacional y tecnológico), y Capital Relacional (capital del negocio y social).

<sup>48</sup> *Ibíd.*, p. 42.



Una vez comprendido el sistema que representa el modelo, es necesario dar a conocer las definiciones propuestas para cada uno de los componentes y elementos a fin de facilitar su comprensión y alcance.

El capital humano consiste en el "conocimiento que poseen las personas y grupos, así como su capacidad para generarlo"<sup>49</sup>. Se integra por lo que saben, la capacidad de aprendizaje y de compartir esos conocimientos en pro del beneficio organizacional.

Este capital requiere de personas capacitadas, preparadas, motivadas y cuya diversidad sea relevante, a fin que a través de la gestión en el tiempo se desarrollen y permitan la integración de nuevos componentes (personas o conocimiento).

Se desprende por tanto del conocimiento tácito y explícito que las personas y grupos poseen y resultan ser útiles para la organización, además de su capacidad de aprender y compartirlos para beneficio de todos.

Se requiere entonces de un proceso continuo de socialización a fin de regenerarlo de manera permanente para convertirlo en explícito, sistematizarlo e internalizarlo para que a futuro se convierta en capital estructural.

Lo integran los siguientes elementos:

- a. Valores y actitudes (ser+ estar): conocimientos que les permiten a las personas hacer las cosas. Está representados por los modelos mentales que tienen, como paradigmas, creencias, disposición.
- b. Aptitudes (saber): conocimientos que se tienen acerca de las cosas para así lograr un buen desempeño en el trabajo.
- c. Capacidades (saber hacer): conocimiento sobre cómo hacer las cosas. Lo integran las

habilidades, destrezas y talento que se adquieren fruto de la práctica y la experiencia.

El capital Estructural consiste en "el conjunto de conocimientos y activos de intangibles derivados de los procesos de acción que son propiedad de la organización y que se quedan en ella cuando las personas la abandonan"<sup>50</sup>. Se subdivide en Capital Organizativo y Capital Tecnológico.

El capital organizativo está representado por el conjunto de intangibles "que estructuran y desarrollan de manera eficaz y eficiente la actividad de la organización"<sup>51</sup> y consta de cuatro elementos:

- a. Cultura: valores, normas y formas de actuar conocidos y compartidos por las personas.
- b. Estructura: modos y procesos de organización formal de la empresa}
- c. Aprendizaje organizativo: capacidad y disposición de adquirir nuevos conocimientos para adaptarse o crear cambio.
- d. Procesos (hacia clientes internos y externos y proveedores): actividades que los configuran.

El capital tecnológico son intangibles vinculados con actividades y funciones "del sistema técnico de operaciones de la organización, responsables tanto de la obtención de productos (bienes y servicios) con una serie de atributos específicos y del desarrollo de procesos de producción eficientes, como del avance en la base de conocimientos necesarios para desarrollar futuras innovaciones en productos y procesos"<sup>52</sup>

Está compuesto por cuatro elementos:

- a. Esfuerzo en I+D+i: Investigación, que consiste en trabajos creativos con el fin de

<sup>49</sup> *Ibíd.*, p. 44.

<sup>50</sup> *Ídem.*

<sup>51</sup> *Ibíd.*, p. 47.

<sup>52</sup> *Ibíd.*, p. 50.

- aumentar el volúmen de conocimientos de la realidad. El Desarrollo, donde se incorporan conocimientos para concebir nuevas aplicaciones y la innovación donde se diseñan, lanzan y difunden esos productos.
- b. Dotación tecnológica: conocimientos, métodos y técnicas que se incluyen en los procesos para ser más eficientes y acumulados mediante fuentes externas.
  - c. Propiedad Intelectual e Industrial: conocimientos que son protegidos por la vía legal que le dan derecho a la explotación exclusiva por parte de la empresa durante un tiempo y espacio determinado.
  - d. Resultados de la innovación: mejoras realizadas en todos los procesos y/o productos percibidas en términos de costes, calidad, rendimiento y tiempo. Incluye el lanzamiento de nuevos productos.

El capital relacional es el conjunto de conocimientos que se incorporan "como consecuencia del valor derivado de las relaciones que mantiene con los agentes del mercado y con la sociedad en general."<sup>53</sup> Lo integran el capital de negocio y el social.

El primero de ellos representa todas aquellas relaciones que mantiene con los actores que tienen que ver con su negocio básico. Está compuesto a su vez por seis elementos:

- a. Relaciones con clientes: actuales y potenciales
- b. Relaciones con proveedores: diferentes agentes que suministran bienes o servicios
- c. Relaciones con accionistas, instituciones e inversores: con aquellos que componen el mercado en el que está inmersa la organización.
- d. Relaciones con aliados: constituídas por acuerdos de colaboración continua, intensa y estructurada con otras instituciones

- e. Relaciones con competidores: del mismo sector o afines.
- f. Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad: para incrementarla en cuanto a procesos, productos, servicios y la propia gestión.

El Capital Social por su parte representa las relaciones con los demás actores no contemplados en el anterior capital, que se encuentran en el entorno y se expresa en términos de "compromiso, cooperación, cohesión, conexión y responsabilidad social que se quiere establecer con la sociedad"<sup>54</sup>

Está compuesto de los siguientes elementos:

- a. Relaciones con administraciones públicas: interacción que pretende promover con objetividad los intereses generales de la sociedad.
- b. Relaciones con medios de comunicación e imagen corporativa: para incrementar la marca, la reputación y el buen nombre de la empresa
- c. Relaciones con la defensa del medio ambiente: actuación para preservar el mismo y la promoción de iniciativas ecológicas.

Posterior al modelo, se presentan los indicadores respectivos que por el carácter flexible del mismo se considera más pertinente promover su adecuación con base en Misión, objetivos y Estrategias corporativas individuales. Para esto, es importante tener en cuenta el Modelo Meritum explicado previamente.

Cabe anotar que los autores explican que este modelo ha sido dirigido a empresas que actúan en mercados abiertos de alta competencia y reconocen que debe ser adecuado a las diferentes características y condiciones

<sup>53</sup> *Ibíd.*, p. 52.



de otro tipo de organizaciones de acuerdo a la funcionalidad, objetivo y condiciones sociales y jurídicas del sector. Sin embargo, aclaran que ya se está haciendo el respectivo debate frente a la necesidad de llevarlo con claridad y certeza de aplicación a otras entidades como:

- Naciones y regiones
- PYMES
- Organismos públicos
- Sectores
- Organizaciones de servicios.

Tal cual se hizo expreso en párrafos anteriores, este representa un avance significativo frente a las nuevas condiciones y retos que impone la nueva economía, permitiendo establecer una coherencia entre las nuevas medidas a adoptar por las organizaciones en materia contable y de gestión, para transmitir con la mayor transparencia información que permita reconocer el verdadero valor de la compañía y así tener bases más sólidas para tomar decisiones bien de carácter interno en cuanto a actividades y recursos y las respectivas estrategias que las soporten; bien de carácter externo para realizar inversiones, o mantener relaciones estables a largo plazo que beneficien en general a la sociedad.

Como se anota al inicio del presente trabajo, la academia tiene un amplio espectro de trabajo, dentro del cual se acompañe a las empresas en la creación, desarrollo y medición del capital intelectual que permita redundar en el crecimiento general de la economía, en la consistencia de la información, en la integración de las comunidades.

## CONCLUSIONES

Habiendo presentado los diferentes postulados y el análisis de los mismos, se puede concluir, a más de lo expresado dentro del texto y partiendo de la base que constituye postura personal frente al tema lo siguiente:

1. Desde que fue escrito el Arte de la Guerra se ha considerado importante conocerse a sí mismo (empresa), al enemigo (competencia) y al terreno(entorno). Sea cual fuere el autor, se reconoce como punto de partida el análisis de estos factores a fin de estimar lo más conveniente para la organización. Esto significa que a pesar de encontrar posturas que en principio parecen divergentes, se encuentran factores comunes que implican una actividad en doble sentido endógena – exógena que incrementa su nivel de respuesta y su valor de mercado.
2. En este momento más que pensar en derrotar al enemigo, las empresas se deben concentrar en fortalecer sus competencias centrales, sin desconocer el funcionamiento total de la compañía a fin de realizar una integración que permita generar ventajas sostenibles.
3. Considerar a la organización como un ente abierto de manera tal que se pueda estar atentos al entorno como fuente de impacto y reconocer nuestros recursos debe hacer parte del pensamiento gerencial.
4. La estrategia debe ser un proceso integrador; es decir, debe haber una relación vertical similar a la japonesa a fin de facilitar el empoderamiento de los empleados de manera tal que puedan expresar sus ideas y proponerla desde los respectivos sitios de trabajo.
5. El aprendizaje continuo es el soporte no sólo para la generación de estrategias sino como medio y estilo de vida de la organización, de allí se desprende todo un proceso de espiral del conocimiento portador de la generación de valor.
6. El concepto de planeación sigue vigente. Es el primer paso del proceso administrativo y como tal se requiere pues de él se desprenden los demás. Sin embargo debe estar ceñido

- al tiempo representado de dos formas: en el largo plazo para darle un norte o rumbo central a la compañía a fin de asegurar un punto al cual llegar permeado por el día a día que permite avizorar situaciones o generarlas. Como complemento, se debe reconocer que se debe convertir en un ciclo que fluye constantemente y de esta manera se está renovando.
7. Los actores sociales deben estar en sintonía con ese norte y a través de sus acciones crear las condiciones necesarias para lograrlo. Por tanto la estrategia y su proceso debe estar ligado a la Prospectiva.
  8. La estrategia debe permitir sintetizar todas las fuerzas internas y externas y diseñar el mejor escenario para la organización.
  9. La estructura sigue la estrategia y viceversa. No se puede desconocer la interdependencia entre estos factores. Ambos son determinantes del otro pues, al ser parte de un ciclo, se afectan directamente.
  10. La evolución del pensamiento estratégico y su proceso ha sido provechoso pues se ha decantado y se ha aprendido errando. Es por esto que, reconocer los errores fortalece su cambio y permite replantear las posiciones a fin de proveer herramientas ciertas a la práctica gerencial.
  11. La estrategia seguirá presente en el léxico administrativo pues de su correcta identificación y ejecución depende la creación de ventajas competitivas.
  12. Pensamiento y práctica son interdependientes, tal como lo afirma Mintzberg, existen muchas conductas que se ejercen de manera casi inconsciente porque hacen parte ya de una estructura mental y es así como debe ser aprendida y enseñada la estrategia. Tal como lo afirma Ohmae, debe hacer parte de nuestra forma de vida.
  13. Es necesario darle importancia no sólo a la estrategia sino a las tácticas pues son tareas que estimulan el cambio y favorecen el aprendizaje.
  14. El pensamiento del hombre por lo general es lineal, responde por tanto a un proceso. De allí que se preserve la necesidad de unos lineamientos y sobretodo de estándares o puntos básicos a tener en cuenta al momento de determinar la estrategia. Su conocimiento permite adquirir experiencia y mejorarlo continuamente hasta que se convierta en algo natural. Ya dependerá de cada persona su ejecución tal cual se ajuste a su modo de pensar y actuar.
  15. El mundo está en plena etapa de transición, donde cada ser humano debe agregar valor a lo que hace, esa es la fuente de diferenciación real de una empresa y de su posible estrategia, porque son ellos quienes con su conocimiento, experiencia y talento la diseñan.
  16. La estrategia debe ser entendida como resultado de acciones previas que le permiten llegar a la empresa a una posición superior a la de su competencia y de ser factible cambiar reglas de juego de su industria.
  17. Las organizaciones deben reconocer en la actualidad que el soporte fundamental de su proceso estratégico son la transparencia y las necesidades de sus stakeholders. Para ello, debe estar en capacidad de responder de manera responsable a fin de mejorar su nivel de reputación y construir el capital intelectual.
  18. La organización se ve cada vez más afectada por los diferentes actores. De su inteligencia para concretar relaciones provechosas que generen y desarrollen conocimiento, depen-



derá la sostenibilidad de la empresa y su ventaja competitiva.

19. Un avance fundamental es pensar en las organizaciones sin distinción de su fin principal para evaluar la construcción de capital intelectual. Esto implica un cambio de paradigmas donde se acepta que la administración y la estrategia no solamente le competen a los negocios con ánimo de lucro.
20. Conocer las posturas deja abierta una puerta para que el estratega adopte la más conveniente y desarrolle un pensamiento que permita llevar a su organización a lograr mejores comportamientos frente a su competencia.
21. En Colombia apenas se está haciendo eco frente a las dos últimas posturas: Competencias Básicas Distintivas y Capital Intelectual, esto proporciona un amplio espectro de trabajo en materia de investigación, docencia y extensión que marque diferencia a nivel institucional.

## BIBLIOGRAFÍA

Brian Quinn James. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood. Illinois. 1980.

Cámara de Comercio de Bogotá. *Creación de la Ventaja Competitiva para Colombia*. Abril 1994.

Chandler, Alfred. *Strategy and Structure*. Chapters in the History of the Industrial Enterprise. The M.I.T. Press. Cambridge.

Eisenhardt Kathleen. *Has Strategy Changed?*. MIT Sloan Management Review. Winter 2002. Vol.43. Issue 2. P.88

Equipo de Investigación CIC –Dirección y coordinación–. *Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual*. Documentos Intellectus. Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento. Universidad Autónoma de Madrid. Junio 2003.

Hofer Charles, Schendel Dan. *Planeación Estratégica: conceptos analíticos*. Editorial Norma. Bogotá. 1985.

Kluyver Cornelis A, Hwang Henry. *Strategic Thinking: An Executive Perspective*. Prentice Hall. New Jersey. 2000.

Koontz Harold, O'Donnell Cyril. *Curso de Administración Moderna*. Mc Graw Hill Latinoamericana, S.A. Bogotá. 1981.

Mas Marta, Corrales Alfons, Vélaz Iñaki. *Dirección de Empresas en la Economía del Conocimiento*. Instituto de Empresa y Humanismo. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra. Mayo 2004.

McNichols Thomas. *Política Empresarial con Análisis de Casos*. Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana. Bogotá. 1978.

Mintzberg, Henry; Brian Quinn James; Voyer John. *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall. México. 1997

Mintzberg Henry. *Las Cinco P de la Estrategia*. Ensayo.

Mintzberg Henry, Lampel Joseph, Ahlstrand Bruce. *La Estrategia y el Elefante*. Revista Gestión. Volumen 1. Julio – Agosto. 1998.

Nonaka Ikujiro. *La Empresa creadora de Conocimiento*. Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. Ediciones Deusto. Bilbao. 2000.

Ogliastri, Enrique. *Manual de Planeación Estratégica*. Tercer Mundo Editores. Ediciones Uniandes. Bogotá. 1996.

Oliver Richard. *Real Time Strategy: What is strategy, anyway?*. The Journal of Business Strategy. Boston. Nov – Dec 2001.

Perez Moya, José. *Manual de Estrategia y Gestión de Empresas*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. 1995.

Porter, Michael. *Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking*. The Economist. Mayo 23 de 1987.

Prahalad C.K, Hamel Gary. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review Book. The Harvard Business Review Book Series. Ps.278 – 299

Rumelt Richard P, Shendel Dan E, Teece David. FUNDAMENTAL ISSUES IN STRATEGY: A Research Agenda.

Sallenave, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma. Bogotá. 1985.

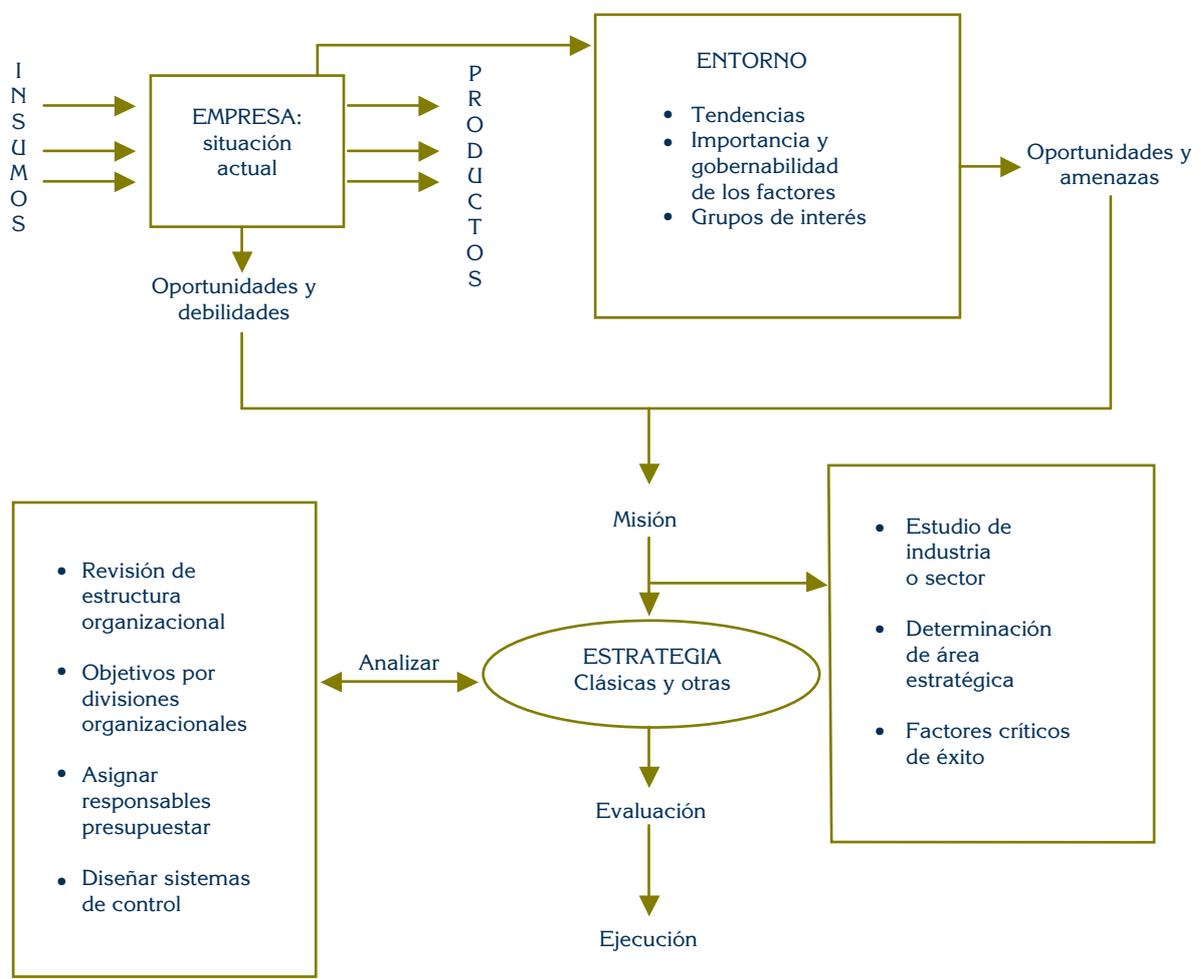
Sun Tzu. El Arte de la Guerra. Editorial Panamericana. Bogotá. 1992.

Ulrich, Hans. Principios de Estrategia Empresarial. Librería El Ateneo S.A. Buenos Aires. 1983.



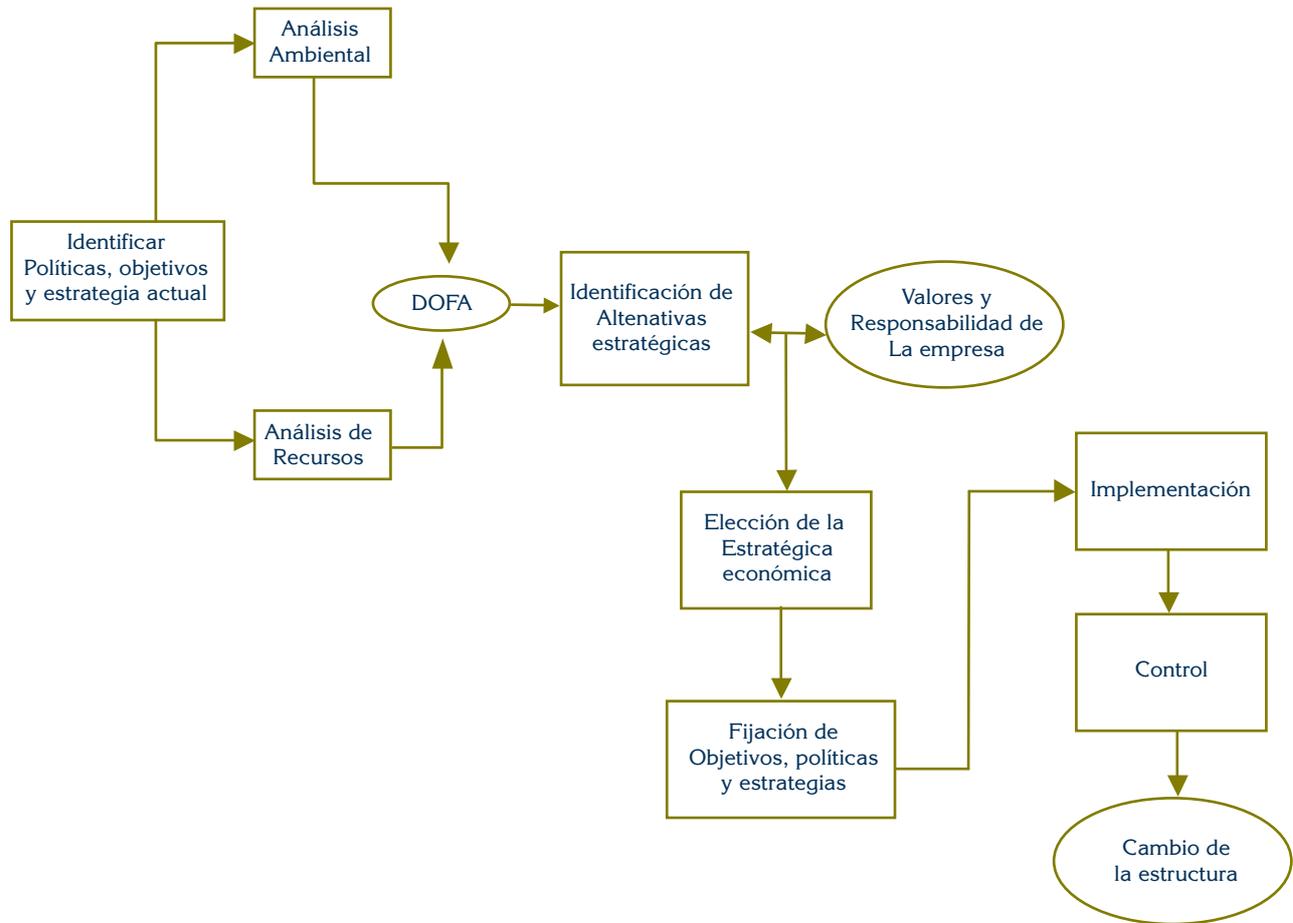
# ANEXO MAPAS CONCEPTUALES

## ENRIQUE OGLIASTRI



NOTA: Adhiere al esquema desarrollado en Harvard por Andrews en 1960.  
Fuente: Elaboración propia.

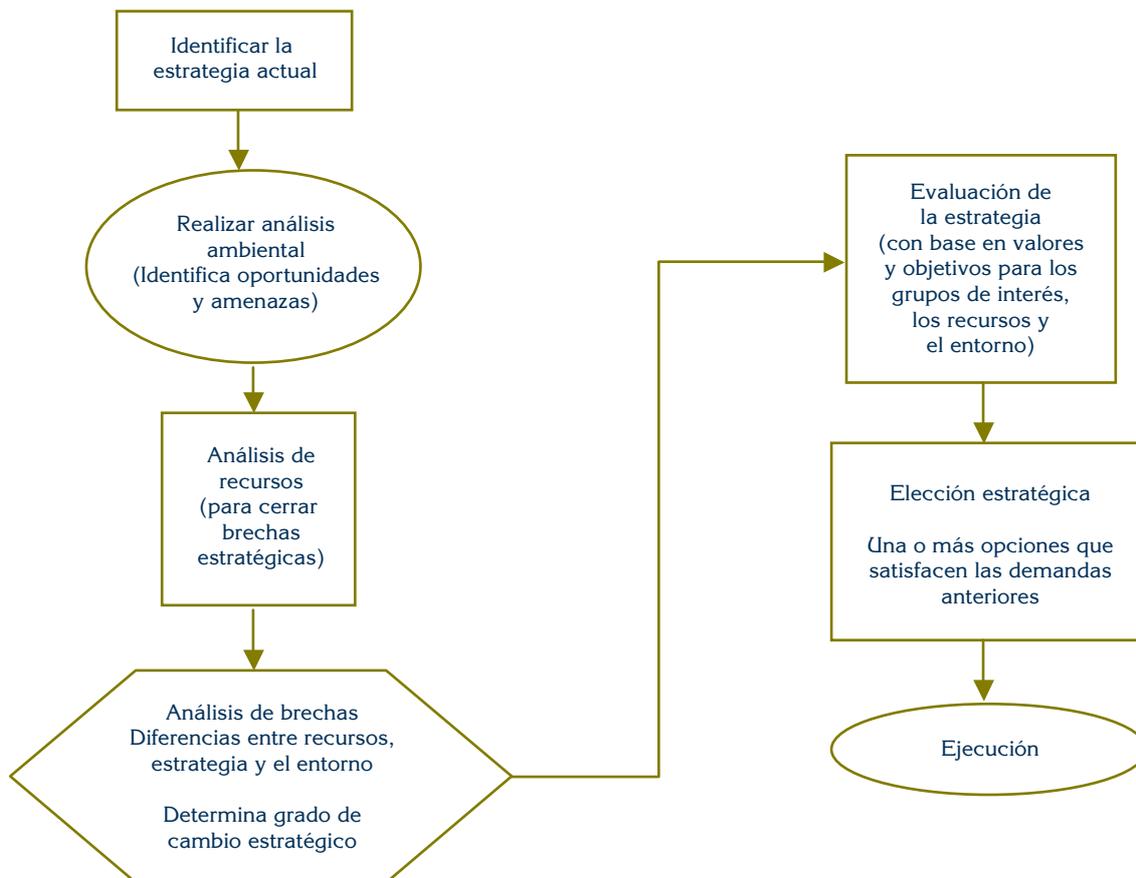
## ANDREWS



Fuente: Elaboración Propia.

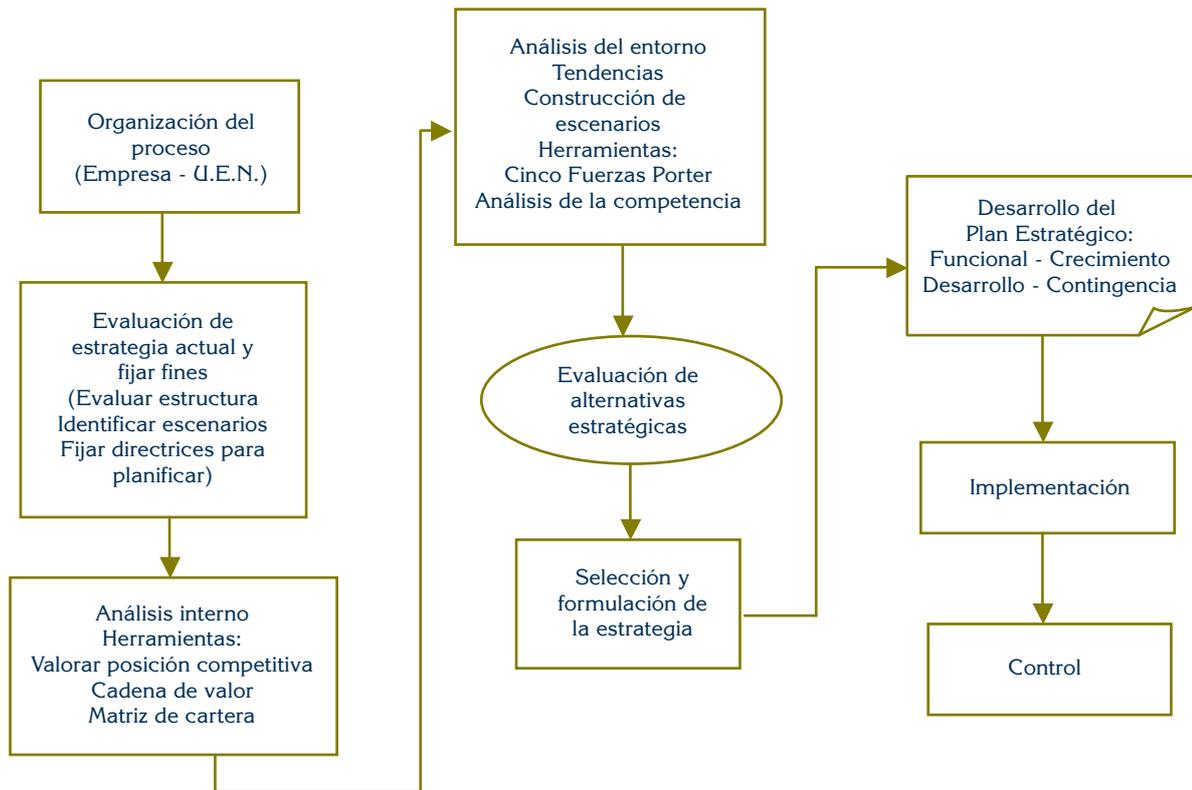


## HOFFER Y SCENDEL



Fuente: Elaboración propia.

## PEREZ MOYA

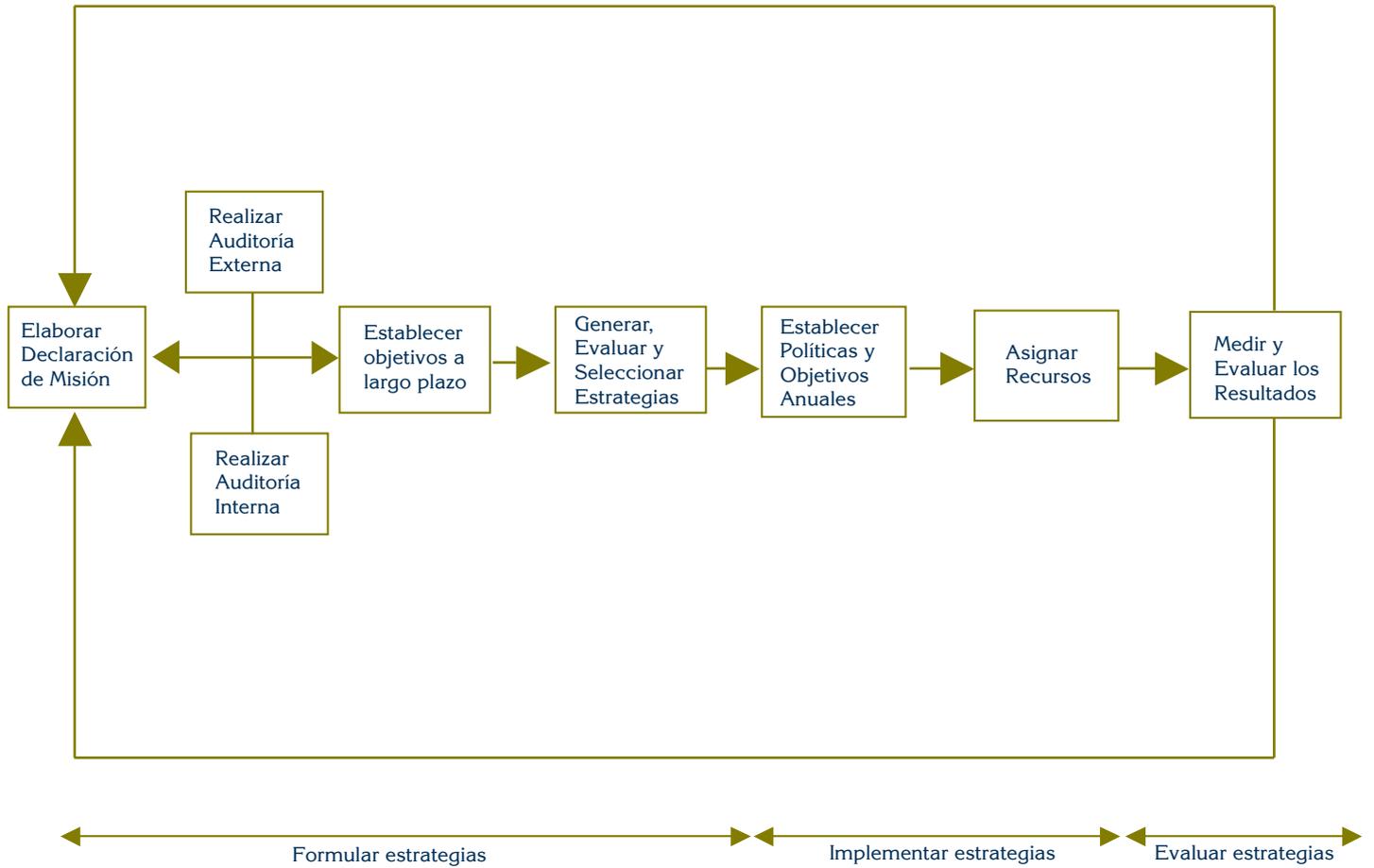


Fuente: Elaboración propia.



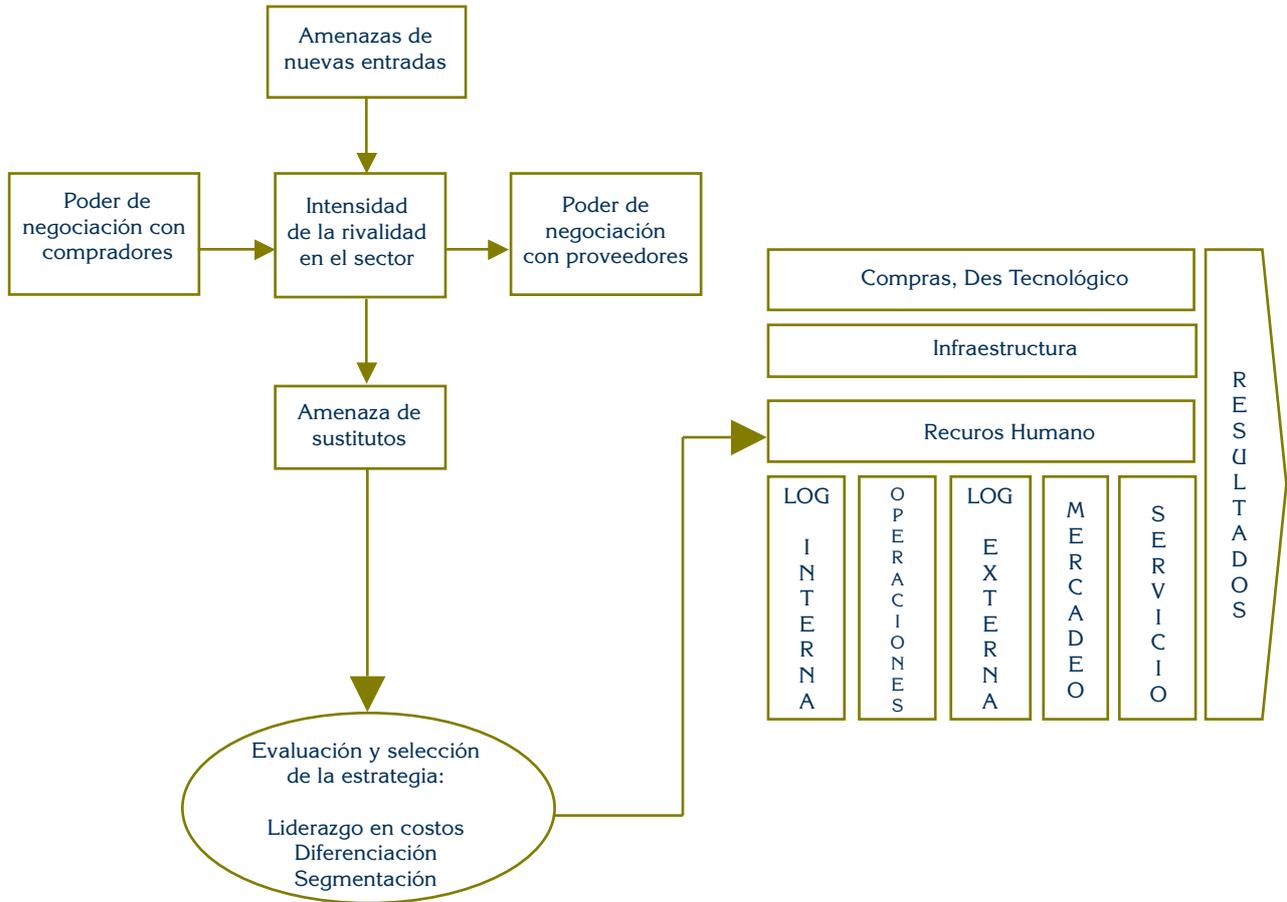
DAVID

RETROALIMENTACIÓN



Fuente: David Fred. Conceptos de Administración Estratégica.

# PORTER



# OHMAE

