

# EL ENFOQUE ESTRATÉGICO. BASES CONCEPTUALES

**José Ramón Castellanos Castillo<sup>1</sup>**

Doctor en Ciencias Técnicas

[jrcastellanos@uclv.edu.cu](mailto:jrcastellanos@uclv.edu.cu)

**Carlos Alberto Castellanos Machado<sup>2</sup>**

Licenciado en Economía

[carlosc@uclv.edu.cu](mailto:carlosc@uclv.edu.cu)

## RESUMEN

Las particularidades del desarrollo socioeconómico y de las tendencias que se ponen de manifiesto hoy en día, constituyen el resultado del surgimiento y evolución de un conjunto de enfoques de dirección.

En este sentido, particular importancia tiene para las organizaciones la concepción de del enfoque estratégico, ya que el mismo dota a la empresa de mayor flexibilidad y capacidad de adaptación y, por tanto, de una mayor capacidad de anticipación y actuación en un entorno dinámico. En correspondencia con ello en el presente trabajo aborda el concepto de estrategia, sus principales elementos y tendencias modernas.

## Summary

The particularities of the socioeconomic development and of the tendencies that put on of apparent today in day, they constitute the result of the emergence and evolution of a group of address focuses.

In this sense, particular importance has for the organizations the conception of of the strategic focus, it would already endow to the company of more flexibility and capacity of adaptation and, therefore, of a bigger capacity of anticipation and performance in a dynamic environment. In correspondence with it work approaches the strategy concept, its main elements and modern tendencies presently.

---

<sup>1</sup> Ingeniero Industrial. Doctor en Ciencias Técnicas. Profesor Titular. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Villa Clara, Cuba e-mail: [jrcastellanos@uclv.edu.cu](mailto:jrcastellanos@uclv.edu.cu)

<sup>2</sup> Licenciado en Economía. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), (CEDE), Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas (UCLV), Santa Clara, Villa Clara, Cuba. e-mail: [carlosc@uclv.edu.cu](mailto:carlosc@uclv.edu.cu)

**Palabras claves:** estrategia, enfoque estratégico

[Classification-JEL:](#) M12: Personnel Management

## DESARROLLO

Al analizar la concepción del enfoque estratégico en la gestión empresarial, se evidencia que este constituye una de las claves para el éxito de dicho proceso. Por ello, resulta oportuna una breve introducción al vocablo estrategia. Estrategia es originaria del griego *Strategor* o el arte del general en la guerra. Procede de la fusión de dos palabras: stratos (*ejército*) y agein (*conducir, guiar*), pero aparece en el campo económico y académico en la década del '40, mientras que la aplicación de la planeación estratégica data de la década del '60 del siglo XX y se introduce en el campo de la teoría del management en el año 1962, cuya idea básica es la competición.

La literatura especializada confirma que el concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. De ellas se puede apreciar en la tabla 1.2 algunas de las desarrolladas por ciertos estudiosos del campo.

El análisis minucioso de estas definiciones brinda la visión de cómo algunos autores defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad, evidenciando la influencia del término y su origen militar, con énfasis en el entorno, lo cual puede entenderse como la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Sin embargo, a los efectos de este trabajo, el autor considera necesario precisar la utilidad del enfoque estratégico en los procesos de gestión, objetando la opción de guerra económica de todos contra todos, y converge con la propuesta de enfoques que faciliten la armonía para aquellos que quieren ser, ante todo, creadores de riquezas nuevas y en función de brindar a las empresas una guía para lograr la máxima efectividad en la gestión de todos los recursos, propiciando el mejor desempeño organizacional e individual y alcanzar los estándares de competitividad requeridos .

En la definición propuesta por Grima y Tena (1995) en Cuesta Santos (1997) hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hacen los autores en su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidos en cuenta a la hora de concebir, diseñar y aplicar las estrategias.

El examen integrado de estos y otros los conceptos encontrados en la literatura permite observar, según Ronda Pupo (2005) al menos tres tendencias: una en que los conceptos giran en torno a la *dinámica de la empresa con el entorno*; otra centra la *formulación o logro de objetivos* y una tercera hace referencia a *la competencia*.

Por otra parte Hax y Majluf (1996) identificaron nueve dimensiones del concepto de estrategia, las cuales se ilustran en la tabla 1.1

**Tabla 1.1** Las dimensiones del concepto de estrategia según Hax y Majluf (1996)

**La Estrategia:**

1. *Establece los propósitos de la organización en términos de objetivos a largo plazo, acciones a corto plazo y recursos necesarios para implementarlos* (Chandler, 1962).
2. *Define el campo competitivo de la organización, es decir selecciona el negocio donde la organización está o desea estar* (Learned, Christensen, Andrews y Guth, 1965).
3. *Permite alcanzar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la respuesta adecuada a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas* (Porter, 1980, 1985, 1991).
4. *Define las tareas directivas a nivel corporativo, de la unidad de negocio y funcional* (Ansoff, 1965; Vancil y Lorange, 1975; Steiner y Miner, 1977; Andrews, 1980; Hax y Majluf, 1984).
5. *Es un modelo de toma de decisiones coherentes, unificadoras e integradoras* (Mintzberg, 1978, 1987, 1993).
6. *Define la naturaleza de la contribución económica y no económica de la organización a su público objetivo (agentes del mercado)* Hax y Majluf, (1996).
7. *Es una expresión de la ambición estratégica de la organización* (Hamel y Prahalad, 1989).
8. *Es una forma de desarrollar y nutrir las competencias esenciales de la organización* (Hamel y Prahalad, 1990).
9. *Es una forma de invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible* (Wernelfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Vallet, 2000).

Fuente: Hax y Majluf (1996)

En este sentido Mintzberg (1998) aportan una clasificación más elaborada al clasificar a las diversas aproximaciones a la estrategia realizadas por el mundo académico en diez grupos (o escuelas) de estudio de la estrategia, según la perspectiva con que se considere el proceso estratégico:

- Tres escuelas normativas o prescriptivas de pensamiento estratégico (las escuelas de diseño, de planificación y del posicionamiento) que podrían identificarse, sobre todo las dos últimas, con el *strategic content*.
- Otras seis escuelas positivas o descriptivas (la escuela empresarial, cognitiva, del aprendizaje, del poder, de la cultura y del entorno) y una última escuela, en la que se encuadrarían los autores y denominada por éstos transformativa: la escuela de la configuración.

A partir de ello Mintzberg (1994), propone una definición multidimensional de la estrategia organizativa, que recoge aspectos complementarios de dicho concepto en una única definición: como plan, patrón, posición y perspectiva.

Resumiendo se puede afirmar, desde diferentes enfoques sistematizados por el autor, que:

- Se reconoce que la estrategia permite orientar las decisiones para lograr la meta propuesta, asignando los recursos y estableciendo las principales acciones para su logro.
- Que es un fenómeno objetivo. Las condiciones del entorno surgen quieran o no, sus participantes sean advertidas o no; y pueden afectar o no a la empresa.
- Que tiene un carácter dinámico por la inestabilidad del entorno y que la estrategia no solo responde al ambiente, sino que también trata de conformar este a favor de la empresa.

**Tabla 1.2** Definiciones de estrategia consultadas

Autor	Definición
Drucker (1954)	"La estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?"
Chandler Jr. (1962)	"Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas".
Andrews (1962)	"La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa esta o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".
Learned, Christensen, Andrews y Guth (1965)	"La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser".
Schendel y Hatten (1972)	"La estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.
Tabatoni y Jarniou (1975)	"El conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno".
Ansoff (1976)	"La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro".
Steiner y Miner (1977)	"La estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos de la organización a la luz de las fuerzas internas y externas,

	la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos y objetivos básicos de la organización sean alcanzados".
Galbraith y Nathanson (1978)	"Acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico".
Hofer y Schendel (1978)	"Patrón fundamental de asignación de recursos actual y futuro e interacciones con el entorno que indica como alcanzará la organización sus objetivos"
Mintzberg (1982)	<p>Plan: curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.</p> <p>Pauta de acción: dirigida a derrotar a un oponente o competidor.</p> <p>Patrón: comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.</p> <p>Posición: identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)</p> <p>Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.</p>
Hrebiniak y Joyce (1984)	"La formulación de estrategias es un proceso de decisión que centra su atención en el desarrollo de objetivos a largo plazo y en el reconocimiento de las capacidades organizativas y contingencias del entorno que influyen en su alcance".
Menguzzato y Renau(1984)	"Explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de esta en el medio socioeconómico".
Argyris (1985)	"La formulación e implementación de estrategias incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno de la organización, y la evaluación de sus

	fuerzas y debilidades".
Chaffee (1985)	"La estrategia es definida como un marco de referencia que permite a los <i>stakeholders</i> comprender a la organización y a su entorno. Sobre esta base, los <i>stakeholders</i> son motivados a comportarse y actuar de forma que produzcan los resultados favorables esperados para la organización".
Morrisey (1985)	"Aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí; entonces define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión".
Robbins (1987)	"Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soportes primarios y secundarios; pero, si definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias".
Stoner (1989)	"Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Supone un marco temporal más largo. Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad, y es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar".
Koontz (1991)	"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido he iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada".
Quinn (1991)	"De una organización, las políticas y acciones

	secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al “mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “única, viable”, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes”.
Harper y Linch (1992)	“Establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene”.
Porter (1992)	“La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.
Hax (1993)	“La creación de un cliente y su conservación. Misión ¿Cuál es su negocio?” (su objetivo principal)
Ohmae (1993)	“El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor”.
Lambin (1994)	“Orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad (para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos-mercado”.
Johnson y Scholes (1997)	“Estrategia es la orientación y el alcance de la organización a largo plazo idealmente, que ajusta recursos a su entorno cambiante y, en particular, a sus mercados, consumidores o clientes de forma que



	satisfagan las expectativas de los “stakeholders”.
Thompson y Strickland (1998)	“La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización”.
Gimbert, X. (1998)	Es el proceso de acoplamiento entre una organización y su entorno.
Burgelman, R. (2002)	Determinación de los fines y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de un curso de acción y la asignación de recursos para alcanzar dichos fines. Constituye el destino de los recursos para lograr los objetivos.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, un aspecto de vital importancia que requiere ser potenciado en la práctica directiva, es la participación en el proceso de planeación estratégica de todos los niveles de la empresa dada su influencia en la creación de un pensamiento y actitud estratégicos. Se considera poco estratégico que un pequeño grupo de planificadores que con mayor o menor apoyo de la alta dirección se aísla durante un período de tiempo para formular una estrategia que después todos tendrán que ejecutar.

La empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar las debilidades y aminorar el impacto de las amenazas, pero como un proceso que se desarrolla con la participación de todos sus actores sociales. Se asume, por tanto, que la participación es y debe ser precisamente el instrumento que permita realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento.

## CONCLUSIONES

El enfoque estratégico constituye actualmente una exigencia en la gestión de las organizaciones, dado los constantes cambios del entorno empresarial y el alto nivel de competitividad.

A partir del análisis de concepto estrategia se plantea que: *permite orientar las decisiones para lograr la meta propuesta, asignando los recursos y estableciendo las*

*principales acciones para su logro, constituye un fenómeno objetivo, que tiene que tiene un carácter dinámico por la inestabilidad del entorno.*

En la práctica directiva actual, requiere de la participación en el proceso de planeación estratégica de todos los niveles de la empresa dada su influencia en la creación de un pensamiento y actitud estratégicos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Andrews, K.R. (1962). The concept of corporate strategy. New York, Dow-Jones Irwin.
2. Ansoff, I. (1976). La estrategia de la empresa. Bilbao, Editorial Universidad de Navarra.
3. Burgelman, R. (2002): Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company's future, New York: The Free Press, 2002.
4. Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ediciones ISPJAE. Ciudad de La Habana, Cuba.
5. Gimbert, X. (1998): El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos. Ediciones Deusto, S.A. (Única Edición). 193 p.
6. Harper y Lynch. (1992): *Estrategia empresarial*, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 280 pp
7. Hax, A. (1992): Estrategia empresarial. Ed. El Ateneo, Buenos Aires, 280 p.
8. Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996): *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach* (Second edition), London: Prentice Hall International Inc.,
9. Hoffer & Schendel (1978). Strategy formulation: analitical concepts.
10. Koontz & Weihrich (1991). Administración una perspectiva global. Editorial McGraw Hill, New York.
11. Lambin, J. J. (1994). Marketing Estratégico. Editorial EMPES
12. Menguzzato & Renau(1984). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. La Habana, Ediciones EMPES.
13. Mintzberg, H. (1994): La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Bussiness Review, Canadá, \_pp. 4- 18.
14. Mintzberg, (1998): El arte de moldear la estrategia./ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp.
15. Ohmae, K. (1993) La Mente del Estratega (Primera ed.). Mc Graw Hill. México.
16. Quinn, J.B. (1991). The strategic process. Concept, context, cases. New York Irwin.

17. Ronda Pupo, G. A (2005): El Concepto de Estrategia. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
18. Stoner, J. (1989). Administración. Editorial EMPES, La Habana, Cuba.
19. Tabatoni, P. y Jarniou, P. (1975): Les systèmes de gestion. Politiques et structures. París: Ed. PUF.