

## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: EVOLUCIÓN Y TENDENCIAS.

---

JUAN SAAVEDRA GONZÁLEZ.<sup>1</sup>

### RESUMEN

El estudio y surgimiento de la Administración Estratégica se produjo hace sólo algo más de cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la Administración Científica. El presente artículo estudia el proceso identificado con de la Administración Estratégica, tanto en sus conceptos iniciales, como en el devenir y dirección que esta disciplina ha tomado. Sin pretender agotar la materia, incluye la identificación de las principales hitos en su desarrollo, así como el aporte de investigadores y autores connotados en la materia, modelos más aceptados y aplicados en la disciplina de la Estrategia Empresarial, y por último se presentan los temas de mayor relevancia y principales tendencias y aportes a las decisiones del equipo directivo, en la formulación e implementación de la Estrategia de una empresa.

En este mismo sentido, en la parte final se incluye un apartado sobre la contribución que la Revista "Economía y Administración" ha hecho, a la Administración Estratégica, a través de artículos publicados en ella en el período comprendido por este artículo.

Palabras claves: Administración Estratégica, Estrategia Corporativa, alianzas estratégicas, ciberestrategia, estrategia dinámica, estrategia competitiva, estrategias genéricas, estructura, estrategia y unidades de negocios.

### Abstract

The study of Strategic Management started a few decades ago and should be understood as one result of the advance of Management Sciences. The current article studies the process of Strategic Management, considering both its conceptual development and its future direction in several areas. This study identifies the most important accomplishments of Strategic Management to date, contributions by different researchers and authors, and the most accepted theoretical and practical models in the field of Strategic Management. This study presents the most relevant topics, tendencies, and contributions to top management decisions in the formulation and implementation of an organizational strategy. Finally, this article ends with a section indicating the main contributions of the Revista Economía y Administración to the field of Strategic Management through the publication of relevant articles over the last few decades.

Key words: Strategic Management, Corporate Strategy, Strategic Alliances, Cyber Strategy, Dynamic Strategy, Competitive Strategy, Generic Strategy, Structure, Strategy, & Business Units.

---

<sup>1</sup> Profesor del Departamento de Administración, de la Universidad de Concepción.

## I. CONCEPTOS INICIALES.

El concepto de Estrategia deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977).

Respecto de los primeros autores en acuñar el concepto de Estrategia, uno de los más importantes es Peter Drucker, quien hace ver que el término Estrategia está referido a un proceso que comprende al espacio que debe cubrir una organización, desde el negocio en que en el presente está y en el que debería estar, según la planificación realizada para un determinado período de tiempo futuro, (Drucker, P., 1980 ).

También debe reconocerse a dos autores como clásicos en el desarrollo del concepto de Estrategia, quienes centran la atención en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas que una empresa debe implantar, para conseguir dichos propósitos en un plazo de tiempo, Andrews, K. 1965 y por otra parte, fijan la atención en aspectos centrales del negocio en que actúa una empresa, Ansoff, I. 1965, identificando áreas de producto-mercado, y en las ventajas competitivas que la empresa tiene en cada ámbito de las industrias en que ésta participa.

Otro autor, que también puede ser considerado como clásico en temas de Estrategia Empresarial, Chandler, A. 1962, hace un importante aporte al desarrollo del concepto cuando, a través de sus investigaciones académicas, concluye que el rol principal de la Estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a la estructura de una organización, concluyendo en último término, que la estructura debe estar en línea y seguir a la Estrategia que una organización ha definido. Esta materia se transformó luego en un tema central, tanto en el proceso de formulación como en el de implementación de la Estrategia de una empresa.

En este mismo sentido se puede identificar un rango de tiempo pasado, en el cual es posible visualizar el inicio, en forma sistematizada, de lo que se definiría posteriormente como la disciplina de la Administración Estratégica. Así lo plantean diferentes autores y son conceptos que pueden ser considerados y calificados como relativamente nuevos, si se toma en cuenta que su aplicación se inicia prácticamente en la década de 1970, y luego de producirse una serie de hechos y por circunstancias que tuvieron su origen en los años posteriores a 1960 (Drucker, P, 1980); ellos fueron : el estancamiento en la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, post-segunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de bienes en las principales economías superaba a la demanda en forma permanente.

Se van originando así una serie de turbulencias, lo que se une al impulso de las empresas para competir abiertamente en las economías internacionales, caso de las empresas asiáticas por ejemplo; provocándose en el mundo un incremento del nivel de competencia empresarial, junto con una serie de problemas financieros. Además ocurrió en ese período la primera alza significativa en el precio del petróleo, agregándose a esta situación un marcado proceso

inflacionario con las consecuentes alzas en las tasas de interés, lo que obligó a las organizaciones a buscar respuestas adecuadas, por medio de una administración que recogiera estas situaciones, y pudiera guiar a las empresas con eficiencia en este marco de turbulencias que preocupaba a la economía mundial. Así, el enfoque de la Administración Estratégica en una primera etapa, pasó a preocuparse de identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización, de manera que con ellas pudiera hacer frente con éxito a las dificultades que se presentarían en el entorno, dados los nuevos escenarios que se enfrentaban.

En este mismo orden de cosas, diversos autores diferencian la evolución de la Administración Estratégica, identificando una primera etapa de inicios y avances entre los años 1960 y 1990 (Hermida, J., Serra, R., Kastika, E., 1992 ). Ellos hacen ver que las ideas sobre los conceptos de Estrategia pueden visualizarse como pertenecientes a dos áreas, las que denominan “hard” y “soft”, perteneciendo a la primera área conceptos relativos a problemas de mercado, competencia y también a los relacionados con las características del medio que se enfrenta, como por ejemplo, de crecimiento, declinación, recesión, y turbulencias. Como pertenecientes a la segunda área se mencionan temas relativos a la participación y creatividad del equipo directivo, conducta de las personas, motivación hacia logros y características propias de una empresa determinada.

Sobre lo anterior, debe hacerse presente, que las áreas descritas no pueden ser comprendidas como si tuvieran existencias absolutamente separadas, sino por el contrario, debe entenderse que esta división tiene como objetivo el diferenciar componentes que están contenidos en un mismo evento y que afectan, finalmente, de distinta manera a una organización. Sin lugar a dudas, cuando se termina analizando una problemática desde un punto de vista de la Estrategia de una empresa, estos conceptos terminan confluyendo en la misma perspectiva de análisis.

Se cita también como un hito en los inicios formales del surgimiento de la aplicación de conceptos de la Administración Estratégica, dentro de la administración de empresas tradicional, al estudio de planes curriculares de Escuelas de Negocios, propiciado por la Fundación Ford, durante la década de 1950 y donde, dentro de sus conclusiones se propuso un curso que se denominó “Política Empresarial”, que más adelante derivó en un curso de “Administración Estratégica“ ( Leontiades, M. 1982 ).

Por otra parte, también se plantea que el concepto de Administración Estratégica ha ido evolucionando en forma secuencial, siendo posible identificar determinadas fases. En una primera, la atención de la administración general o tradicional, estuvo en un enfoque que se centraba en el control operativo de las actividades de una empresa, utilizando como base el planeamiento financiero básico. En la evolución a una segunda fase se verifica un planeamiento de actividades más completo, agregándose en esta fase el análisis ambiental y un proceso presupuestario y de asignación de recursos (Certo, S., Peter, P., 1996). En lo que se puede denominar tercera fase, se presenta un cambio importante frente a lo anterior, pues ahora se incorpora un análisis más completo respecto de los mercados objetivos que una empresa ha definido, proponiéndose una evaluación competitiva, y también se agrega en esta etapa una evaluación, desde diferentes puntos de vista, de las opciones que se le presentan

a una empresa para lograr sus objetivos. Se llega a una fase final denominada de la Administración Estratégica, que consiste en formular la Estrategia de una empresa basada en la creación de un conjunto de ventajas competitivas, como parte de un sistema de planeamiento sistemático.

## II. EVOLUCIÓN Y METODOLOGÍAS.

La aplicación de la metodología de la Administración Estratégica, luego de su fase introductoria en la Administración de Empresas, desarrolla procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización. Lo anterior no resulta diferente, en forma sustancial, de lo aplicado por la Administración desde sus inicios, como disciplina científica, sino más bien se sistematizan procesos y fases, como para definir un balance entre lo que pretende obtener una empresa y los recursos y capacidades con los que cuenta, de acuerdo con los escenarios donde se realizará la acción empresarial.

Si se debe resaltar, en este orden de cosas, que el concepto de Estrategia en esta fase, adquiere una característica propia, que se puede definir e identificar por la calidad de los escenarios y eventos que se enfrentan, siendo éstos más dinámicos productos de situaciones del entorno variable y muchas veces turbulento, (Day, G. y Reibstein, D. 1997), conjuntamente con los movimientos que ocurren entre empresas rivales en un determinado mercado. Se comprenden así las conductas de empresas competidoras, que deben ser incluidas en el análisis de la estrategia definida.

Se tornó crucial analizar en profundidad el escenario donde se competiría y a las empresas que constituían competencia directa, de manera que todas las variables examinadas dieran la dirección de las acciones necesarias que deberían tomar los ejecutivos a cargo de la definición de la Estrategia, sin dejar de considerar el tema de las restricciones o regulaciones que se enfrentarían, como variables no discrecionales (Bailey, E. 1997). Como se aprecia, se pone mucha atención sobre un mercado de comportamiento menos predecible y en que ninguna empresa tiene asegurada una determinada cobertura, sino que se debe competir no sólo para obtener una mayor participación de mercado, sino a la vez para asegurar el mantener la actual participación mediante una adaptación rápida a los cambios que se presentan.

En esta parte de la evolución del proceso de Administración Estratégica, o de Dirección Estratégica, adquiere aplicación sistematizada, en la formulación de la Estrategia, el estudio del análisis del ambiente externo que enfrenta una organización a través de las categorías denominadas, oportunidades-peligros, y en cuanto a las capacidades internas, fortalezas-debilidades, de manera que se pueda formular una Estrategia realista, para la obtención de los objetivos principales que ha definido la empresa. (Mintzberg, H., Brian, J. 1991). En relación a este punto se puede decir que muchas veces se confunde el ámbito de la Dirección Estratégica, al entenderse que este proceso empezará y terminará en este esquema, sin entrar en la planificación ni en el análisis de la implementación de la estrategia.

En la Administración Estratégica o Dirección Estratégica se identifican una serie de conceptos, partes y categorías que se diferencian por el rol que cumplen en el proceso. Dentro de

éstos está la definición de Visión y Misión de una organización. Lo anterior se diferencia de los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas, en que bajo estas categorías se logra que toda la organización se compenetre inequívocamente de la dirección que debe tomar y mantener la empresa. Si bien en los conceptos tradicionales de la Administración de Empresas estos conceptos también existen, se entienden contenidos en parte de los objetivos generales de la organización, no alcanzando la connotación que adquieren estos aspectos en el enfoque estratégico e incluso debe hacerse el comentario que en la primera parte del desarrollo de los conceptos sobre Estrategia de Empresas, se contemplaba preferentemente referirse al concepto de Misión, para luego en etapas de desarrollo de estas materias, hacer énfasis en los conceptos de Visión y Misión.

Respecto del tema de Objetivos, el énfasis bajo los conceptos de Dirección Estratégica están dados en la constitución de un verdadero Sistema de Objetivos, fijándose los principales objetivos estratégicos de la organización para luego dividirlos por áreas, negocios, funciones, etc. Debe dejarse establecido que tanto bajo los conceptos de Administración General o del enfoque tradicional, como en el de Dirección Estratégica, el tema de los Objetivos ha sido un tema central donde se pone mucha atención en su definición, comunicación, y claridad, para toda la organización, siendo ésto una diferencia de forma (Carlos, C. 1995).

El análisis del Medio Externo ha sido una de las fases en que el enfoque de Administración Estratégica ha puesto más atención, por la relevancia de la información y para complementar el estudio de las estrategias posibles y su posterior definición. Se obtiene así un análisis que entrega antecedentes que permiten comprender el impacto de determinadas variables en los resultados esperados de las empresas. La atención, como se puede apreciar, recae en obtener información proveniente del medio externo que dilucida la importancia de una serie de variables y su incidencia en la eficiencia económica que se pretende alcanzar. (Buzzell, R. 1987).

En particular, este autor presenta una investigación cuyas conclusiones son una cita recurrente y se constituyen en una herramienta de consulta obligada, especialmente para empresas de cierta magnitud, al momento de formular su Estrategia, dado que es un estudio que entrega respuestas sobre los principales factores que terminan haciendo atractivo un mercado y como ellos influyen e interactúan, en último término, sobre la rentabilidad de la inversión realizada por una organización, es decir, como cada una de determinadas variables seleccionadas influyen en los resultados obtenidos por una empresa, en relación al conjunto de inversiones que se han hecho en un negocio. Desde allí, en el estudio del medio ambiente competitivo, a la hora de formular la Estrategia, se aprecia sobre que aspectos es imprescindible que se planifique y que la empresa actúe para obtener los resultados y metas definidas, y a la vez identificar aquellos aspectos que si bien están presentes en el medio competitivo, no tienen características significativas a la hora de tomar las principales decisiones sobre la Estrategia de una Empresa.

Otra categoría que tiene especial relevancia y dedicación en el enfoque de Estrategia, lo constituye lo relacionado con la estructura de la organización y su relación existente con la Estrategia. A principios del estudio de la Dirección Estratégica se trataba de aclarar la relación entre estos dos conceptos, existiendo una especie de dilema en cuanto a si la Estrategia era

función o dependía de la estructura, o era esta última la que se constituía en una verdadera variable independiente. Esta situación, sin embargo, debe quedar absolutamente esclarecida, al formular e implementar la Estrategia que se haya definido (Dess., G. y Lumpkin, G., 2003). Si bien investigaciones en el área de la Administración Estratégica ayudaron a dilucidar esta controversia, se estimó que existe una relación absolutamente directa entre la Estrategia y la estructura de una empresa, dado que la definición de una debe llevarlo a la práctica la otra y de allí que su interrelación sea total. Se debe entender que no existe mejor estructura que aquella que ayuda a garantizar el éxito de una Estrategia.

Fue en los comienzos de la década de los años 1960, que prácticamente se definió este tema de la relación entre Estrategia y estructura y luego de varios estudios, se concluye que la estructura depende de la Estrategia (Chandler, A. 1962), en el sentido que la Estrategia de una empresa no podrá tener éxito si no se cuenta con la estructura adecuada, considerando en ésta todos los recursos y capacidades de la organización necesarios para obtener los objetivos preestablecidos.

Sin embargo, se deben tener presente algunos aspectos sobre lo anterior, como por ejemplo, que definida una estructura, ésta puede variar en función de los cambios ocurridos en la Estrategia, a medida que se reformula ésta o porque se hace necesario modificarla, si las condiciones y el medio en que se llevará a cabo así lo demandan. De esta manera, cuando la empresa entra en un proceso de expansión o se diversifica, por ejemplo, ya sea en forma concéntrica o no, o entra en nuevos negocios, cambia o suprime algunos, entonces deberá, en cada caso, analizar cual es la estructura más apropiada para aquellos fines.

Lo anterior pone en discusión el grado de flexibilidad de la estructura, dado que ésta deberá tener la posibilidad de adecuarse a las nuevas circunstancias que puede demandar la Estrategia, situación que requerirá cambios y adaptación, lo cual no siempre se logra a partir de una estructura base, debiendo en ese caso potenciarse la estructura para que pueda cumplir con el rol asignado, en el logro de los objetivos estratégicos. También debe tenerse presente que en determinadas circunstancias, por inflexibilidades de distinta índole, hasta legales o por falta de los recursos apropiados, no se puede disponer de la estructura "ideal", y debe transarse en determinados aspectos, para que puedan complementarse una determinada Estrategia con la mejor estructura disponible.

En otro orden de cosas, debe destacarse, en el desarrollo de los conceptos relativos a la Administración Estratégica, situaciones que se originan cuando la empresa inicia un proceso de crecimiento. Allí se introducen diversas categorías que están relacionadas con posibles procesos de expansión que realiza una empresa. De esta forma surge el concepto de "Estrategia Corporativa", que se orienta a identificar la Estrategia General de una empresa que participa en varios negocios a la vez, y cuya misión es posicionar y desarrollar una idea de negocios que identifique a toda la empresa. Este concepto en la práctica se ha desvirtuado en parte, cuando se hace mención a la Estrategia Corporativa de una organización, para identificar y señalar cual es el sentido de la Estrategia de una empresa, incluso si desarrolla sólo un negocio o se trata de una empresa más bien pequeña o mediana, en términos relativos (Thompson, A., Strickland, A., 2000). También esta denominación está más en línea con la forma societaria que ha tomado una empresa para constituirse legalmente. Sin embargo,

es un término bastante extendido y utilizado para señalar las principales características de la Estrategia de una empresa en forma general.

En este mismo sentido se desarrollaron otros conceptos aplicables a las empresas que se diversifican o llevan a cabo varios negocios en un mismo período de tiempo, identificándose el concepto de Estrategia de Negocio, para dar a conocer la formulación de una estrategia para un determinado negocio en particular, de manera que se pudiera definir una Estrategia específica, por cada unidad de negocios distinta que existiera en una empresa. Así se definirán los objetivos claves comprendidos en la Estrategia Corporativa para todas las Unidades de Negocios que existieran en la empresa.

En esta misma línea, surgieron los conceptos de Estrategias Funcionales que se concentran en mostrar las estrategias que se deberían poner en práctica, según la estructura determinada, para apoyar a cada una de las Estrategias de Negocios de una empresa, debiendo existir tantas Estrategias Funcionales, como funciones centrales o principales se realicen en cada proceso de negocios en que participa una empresa. Luego se pueden identificar también y siguiendo la estructura definida, los planes operativos implementados. La verdad es que estos conceptos tienen la bondad de clarificar las distintas categorías y niveles de agregación de las diferentes áreas en las cuales se formula y presenta una Estrategia, y lo anterior se transforma en una contribución importante, porque permite comprender las relaciones y conexiones existentes en la Administración Estratégica.

### **III. HITOS Y MODELOS.**

En este apartado se presentarán conceptos y modelos que han surgido y se han posicionado como partes relevantes, en el desarrollo y en la aplicación de la Administración Estratégica.

En primer lugar se hará mención de los conceptos de “Estrategias Genéricas“ que algunos autores propusieron encontrando amplia aceptación, se identificaron como partes del proceso de formulación de una determinada Estrategia. Una primera presentación y clasificación referente a Estrategias Genéricas (Ansoff, I., 1965) hacía referencia a las Estrategias de: Penetración de mercados; Desarrollo de producto; Desarrollo de mercados y Diversificación.

Estos conceptos si bien constituyeron un importante aporte de la Estrategia, no terminaron de ser ampliamente aplicados, lo que se puede explicar por haber sido presentados en una etapa aún primaria de esta disciplina. Fue uno de los principales autores, M. Porter, quien propuso un nuevo conjunto de Estrategias Genéricas, el cual hasta el presente, ha contado con amplia aceptación en la Administración Estratégica y que se orientan a lograr una clara identificación del negocio, a la forma como una empresa plantea sus actividades y a su manera central de competir en un sector industrial, (Porter, M. 1980). Este autor identifica tres Estrategias Genéricas, que basándose en sus diferentes características las denomina: Liderazgo en costos, Diferenciación, y Focalización.

Estas estrategias se ponen en práctica según sean las características de las formas como una empresa ha definido competir, y a partir de la posibilidad de poder construir y poner en práctica sus ventajas competitivas. Cada una de estas estrategias particulares puede ser

realizada, dependiendo de la forma en que puede expresar esta ventaja en su Estrategia final. El Liderazgo en Costos dependerá de la tecnología, de los procesos productivos, de los niveles de la escala de producción y de la productividad, mientras que la Diferenciación podrá estar centrada en la variable imagen, calidad, precio o diseño de un producto (Dobbs, 2003). Por su parte la Focalización tiene que ver con la posibilidad de dirigir la oferta de un producto o servicio a un segmento determinado del mercado.

El aporte de M. Porter ha sido sustantivo dentro de la disciplina de la Administración Estratégica y son varios los conceptos y modelos importantes de los cuales es autor, éstos han permitido contar no sólo con nuevas teorías en el proceso de Dirección Estratégica, sino también con herramientas y técnicas aplicables en el estudio de la definición y formulación de la Estrategia, dadas determinadas circunstancias que enfrenta una organización. Otro importante aporte de este autor lo constituye el concepto de Ventaja Competitiva (Porter, M. 1990) que se ha transformado en un tema absolutamente imprescindible en cualquier análisis sobre Estrategia Empresarial. Así, al momento de ver las diferentes opciones que se consideran, al estudiar y planificar la instauración de una Estrategia, se debe empezar por identificar las verdaderas Ventajas Competitivas en que se sustentará la Estrategia con la cual competirá una empresa.

Junto a lo anterior y relacionado con ello, debe citarse otro aporte de gran importancia en el análisis estratégico de una situación de negocios, como es el concepto de “Cadena de Valor“, técnica que posibilita la realización de un análisis consistente en la identificación y desagregación de las diferentes actividades y procesos en que se divide la operación de una empresa, instaurándose los términos de operaciones de logística por una parte y por otra, las operaciones en que es posible desagregar las actividades relativas a un proceso productivo propiamente tal de la elaboración de un producto o servicio, y a las actividades ligadas directamente a la distribución y servicios adicionales a los clientes, en último término. Hoy esta materia recibe mucha atención, constituyéndose en un modelo para estudiar las diferentes formas en que la empresa puede introducir modificaciones en sus múltiples actividades, con el objetivo de descubrir las nuevas formas posibles de agregar valor a su producción y de paso construir sobre esta base, sólidas ventajas competitivas sustentables en el tiempo, permitiéndole a la empresa competir con mayor éxito en su mercado objetivo.

Este autor ha propuesto también un modelo importante para la Administración Estratégica y que debe destacarse. Es el modelo de “Las Fuerzas Competitivas”, que se constituyen en una manera didáctica de entender y comprender, como en un sector industrial determinado operan fuerzas competitivas diferenciadas las cuales cumplen un rol definido, siendo necesario considerar la forma de examinarlas exhaustivamente, a la hora de estudiar las diferentes decisiones respecto de las opciones estratégicas de una organización, permitiendo de esta manera identificar los diferentes flancos que deben estar bajo control y así tener posibilidades de implantar una Estrategia de éxito. No tomar en cuenta algún elemento de éstas fuerzas, se constituiría en una omisión insalvable, que por este solo hecho puede hacer inviable la aplicación de una Estrategia. A pesar de la importancia de este concepto, han existido reparos referidos a que no en todos los sectores industriales se pueden identificar aquellas fuerzas, sustituyéndose éstas por otros factores, propios de sectores de diferentes naturalezas,



en cuanto al producto o servicio con el que una empresa compite en un determinado mercado.

Por otra parte también deben citarse diferentes modelos y técnicas que se han empleado en forma sistemática para estudiar las distintas opciones estratégicas, sobre las cuales deberá decidir el equipo directivo de una organización,. Una de las más utilizadas tiene que ver con la aplicación de Matrices (Fred. R. D. 2003), método gráfico que reproduce y ordena información básica respecto del entorno, o de factores internos-externos según el perfil de una Estrategia en aplicación, ligando información cualitativa y cuantitativa, de manera que permita visualizar la posición relativa que detenta la empresa y las diferencias o distancias que se deben recorrer, como para cumplir con los objetivos que deberían fijarse para alcanzar una situación superior o más expectante en el futuro. Una metodología de esta naturaleza, si bien es muy útil para examinar diferentes variables que posibiliten llegar a la formulación definitiva de una Estrategia, no sustituye ni hace más simple el difícil y delicado proceso del equipo directivo de llegar a decidir por una determinada Estrategia.

Dentro de las matrices, cuyo objetivo es aportar e identificar con claridad la posición competitiva de una empresa que participa en el mercado con un conjunto de productos o servicios, está la matriz del “Boston Consulting Group”, que ha sido concebida para analizar opciones estratégicas, destinadas a tener como objetivo una Cartera de Negocios equilibrada. Analiza dos variables fundamentales, participación de mercado y crecimiento, y estudia la forma de contar con la producción de un flujo de recursos financieros suficientes, que permita garantizar el éxito de la Estrategia definida, por medio de la elección de una determinada Cartera de Negocios (Dess, G. y Lumpkin, G. 2003). De allí surgen una serie de acciones y decisiones en la organización, cuya meta es crear sinergias positivas entre las Unidades de Negocios que realizan las actividades operativas de la empresa. En particular esta técnica es utilizada por corporaciones que cuentan con varias Unidades de Negocios compitiendo en diferentes mercados.

La aplicación de la técnica de Matrices, ha sido ampliamente aceptada, en especial por ser un método muy didáctico, que permite ir por etapas pasando de la presentación de matrices, cuyo objetivo es mostrar información de forma gráfica sobre factores pertenecientes tanto a fortalezas-debilidades, como a factores externos de oportunidades-amenazas, para luego de cruzar estas variables en la construcción de un perfil competitivo, tener la base para examinar las opciones reales que puede tener la organización en un mercado determinado. Allí deberá evaluarse la información existente con las opciones estratégicas posibles de tomar, dentro de todo el universo de caminos a seguir, y que conduzcan a las metas deseadas por la organización.

Por otra parte, en la última década ha surgido con fuerza una orientación del análisis de la Estrategia, centrando su visión en torno a las capacidades que tiene una empresa, a la naturaleza de los recursos de los cuales dispone, para ver las posibilidades de plasmarlos en una Estrategia, de manera que estos recursos le permitan no sólo aplicar una ventaja competitiva a su favor, sino también ver el potencial que la empresa posee, como para poder crear nuevas ventajas competitivas que le permitan en el futuro seguir compitiendo con éxito, (Peteraf, M. 1993). De esta manera el verdadero centro de atención se concentra en la competitividad futura. Cuando una empresa es capaz entonces, de hacer uso de una ventaja competitiva en la

definición de su Estrategia, significa en último término que cuenta con un conjunto de recursos productivos realmente diferenciados, los cuales posibilitan construir una Estrategia sobre recursos “exclusivos” o capacidades distintivas, (Ghenawat; P . 2000), respecto de competidores. Estos recursos se transforman en la base de origen de la configuración de capacidades reales de la organización para construir su Estrategia competitiva. Por lo tanto, el proceso de transformación de ellos, junto a las capacidades que se pueden adecuar a situaciones que comprenden nuevas formas de competir, le da a este conjunto de recursos el carácter de flexibles y dinámicos, lo cual permite adaptarse a distintas situaciones en mercados cambiantes. Estas características son las que pueden dar como resultados la construcción de verdaderas ventajas competitivas, es decir, el énfasis que la dirección de una empresa propondrá en el presente, será contar con capacidades y medios susceptibles de proveer constantemente, bases de ventajas competitivas sostenibles, e integrarlas en la Estrategia que formula una empresa, (Collis, D., Montgomery, C. 1995 ). Se aprecia , de esta forma, un cambio marcado por el énfasis hacia lo que son las capacidades de construir ventajas competitivas sustentables, sobre la base de recursos que cuentan con determinadas características deseables para mantener dichas ventajas.

#### **IV. ACTUALIDAD**

Son variados los aspectos en los cuales la Dirección Estratégica ha centrado su atención en los últimos años, que están de acuerdo con nuevas formas de hacer negocios, y donde los cambios de diversa índole, son la constante que se acentúa y pone a prueba a las organizaciones respecto de las nuevas formas de competencia, las cuales requieren diferentes formas de adecuarse a estas nuevas condiciones. Sin lugar a dudas el eje central del estudio de la Administración Estratégica ha emigrado desde los recursos y capacidades tangibles, a una serie de aspectos que tienen otra naturaleza, y que se manifiestan en forma de distintos conocimientos, de tecnologías, de procesos de información, de inteligencia de mercado, de diferentes formas de organización. Se constituye ésto en un verdadero desafío para la Administración Estratégica ante la necesidad de poder sintetizar éstos factores, para comprender, analizar, formular y proponer luego una Estrategia adecuada a los nuevos requerimientos que se enfrentan.

La dirección que de esta forma demarca la Administración Estratégica, se reorienta en muchos temas que pueden analizarse desde diferentes puntos de vista. Así, el equipo directivo, para decidir con probabilidades altas de éxito en la Estrategia elegida, debe considerar efectos entrecruzados por distintos factores dependientes de estrategias formuladas por empresas competidoras, (Morris, D. 2005), agregando complejidades que deben tomarse en consideración para controlar los efectos que surgen de la dinámica competitiva de un sector industrial determinado, a la hora de definir la Estrategia de su empresa.

De esta manera, el estudio de la formulación de una Estrategia de negocios, se plantea como la búsqueda de soluciones modeladas, que se aplican cuando se presentan reales oportunidades en el mercado, frente a las cuales la empresa puede hacer valer ventajas competitivas (Morris, D. 2005). La idea anterior sugiere, que una organización debe estar preparada

con un conjunto de opciones de respuestas oportunas a las exigencias que le requerirán, sobre base de tiempos cada vez más breves para responder, poniendo condiciones que la empresa debería cumplir, si ha desarrollado previamente un conjunto de recursos y capacidades que responden en forma dinámica a las exigencias del medio.

Conjuntamente con el desarrollo de tecnologías, también han surgido nuevas formas de organización para hacer frente a las oportunidades de negocios, a las cuales puede aspirar una empresa, y donde pueden presentarse distintas formas de integración, mediante asociaciones, “joint venture”, alianzas estratégicas, etc. Éstas requieren replantear la Estrategia de una empresa cuando participa en dichas alianzas, para explotar oportunidades de negocios en forma conjunta. En la actualidad también ocurren nuevas situaciones en estos procesos. Así pueden enfrentarse procesos evolutivos, que conllevan movimientos diferentes y que obligan a las empresas a estudiar en forma crítica su cadena de valor, para ver en que parte de ella es aún posible lograr ventajas de especialización, por ejemplo, mediante nuevas formas de organizarse o por medio de diferentes maneras de llevar a cabo un proceso productivo, provocándose de esta manera, cambios en una industria determinada y permitiendo a una empresa mejorar sus niveles de competitividad (Jagobides, M. 2005).

Por otra parte, en los últimos años se ha hecho presente un especial interés, en el análisis de las capacidades y recursos con que cuenta una empresa, para analizar su futura Estrategia y, por lo tanto, la forma como una empresa adquiere, incluye y maneja el tema del capital intelectual, dentro del enfoque de Dirección Estratégica, constituyéndose esta materia en toda un área de desarrollo prácticamente por sí sola (Subramanian, M. y Younot M. 2005). Es así como al empezar a analizar opciones estratégicas, sólo serán viables aquellas donde se tenga como una ventaja competitiva el capital intelectual con que cuenta la empresa.

De igual manera, un área que se ha reincorporado con renovados impulsos, ha sido la relacionada con la importancia que se le ha dedicado a los conceptos de la moral, el comportamiento ético y la filosofía, a la hora de ver los valores fundacionales sobre los que se erigirá la Estrategia de una empresa. Así las normas éticas deben realizarse en todo lo relacionado con la toma de decisiones del equipo dirigente y en particular dentro de determinadas áreas funcionales, como la parte financiera, por ejemplo (Robertson, Cr. y Crittenden, W. 2003).

También en la actualidad, se ha ido incorporando y seguido con mucha atención, el estudio del tema de la Estrategia de las empresas que deben competir, no solo internacionalmente, sino en un mundo cada vez más globalizado, donde la Estrategia adquiere características distintivas en determinados aspectos, según culturas, normas y costumbres, manteniendo si una visión de macro-estrategia, para toda una Corporación, respecto de todas las áreas geográficas donde se compite. Ligado a este orden de cosas, también se une todo el avance que se ha producido en las tecnologías de información y comunicación, (T.I.C.), que han conformado un conjunto de herramientas, como son los aspectos ligados a internet e intranet, que se constituyen en opciones cuya contribución se relaciona con lo que se puede denominar “ciberestrategia” (Bickerto, P., 2000). Se encuentran comprendidos dentro de este concepto, técnicas de análisis de complementación y de evaluación, para estudiar el potencial del conjunto de acciones posibles para fortalecer la Estrategia, de manera que las opciones que le permiten aplicar las T.I.C., difícilmente una empresa podría obviar.

En la actualidad, en relación con una Estrategia dinámica, es motivo de estudio la forma como se mantiene a distancia a los principales competidores, por medio de la formulación de una Estrategia con énfasis en la creación de valor, en las variaciones de procesos o mediante la innovación, buscando definiciones en lo relativo a la construcción de barreras ligadas al conocimiento, y por otro lado, en lograr conformar asociaciones y redes con otras organizaciones, de manera que por medio de las sinergias surgidas, éstas puedan ser utilizadas a favor de la empresa (Chan Kim, W. y Mauborgne, R. 2005 ). El objetivo principal será, de todas formas, mantener controlada a la competencia por medio de estas distintas opciones inteligentes.

El desarrollo de la disciplina de la Administración Estratégica, en casi 50 años, ha tenido etapas bien demarcadas y donde, por las distintas circunstancias y cambios del medio, ha hecho que dentro de la evolución se presenten etapas bien caracterizadas. Se empezó con una definición de conceptos tomados de la Administración General, para luego orientarse directamente al medio en que se desempeña, permaneciendo y creciendo en el tiempo. Sigue de esta manera a las organizaciones empresariales, señalándoles el camino elegido en su caso. En esta misma línea, la Administración Estratégica ha tenido que profundizar sus análisis, dado que debe proponer y seleccionar estrategias válidas para competir con éxito en un determinado sector industrial. Han surgido, de esta forma, etapas bien marcadas en esta evolución, como también distintas metodologías y modelos que permiten considerar todas las variables y factores que la Dirección Estratégica de una organización debe emplear, para decidir eficientemente. En el presente se desarrolla la disciplina de la Administración Estratégica sobre conceptos “pivots”, como son el estudio de los factores y variables flexibles y dinámicas de procesos, los cuales deben traducirse en ventajas competitivas sustentables, enfocadas principalmente en sistemas de información, en capital humano inteligente, y en la innovación permanente.

## **V. CONTRIBUCIÓN REALIZADA POR LA REVISTA “ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN”.**

La contribución que ha hecho al desarrollo de esta disciplina la Revista “Economía y Administración” está relacionado con un número limitado de artículos, que sobre la materia se han publicado, a través de sus años de existencia.

El primer estudio publicado corresponde a la presentación de una metodología para determinar estrategias sobre canales de distribución, (Egaña, C. 1978), siendo una publicación que establece la importancia de conceptos centrales destinados a asegurar la operación eficiente de una empresa, en un área crucial de ella.

Luego, se constituye en un aporte para considerar la eficiencia en la decisión de una organización comercial, que participa en negocios internacionales, el “paper” que trata de los costos e ingresos diferenciales en la decisión de exportar de una empresa, (Saavedra, J. 1987), publicado en momentos que muchas empresas del país estudiaban su posible participación en comercio internacional. Relacionado con lo anterior, también debe citarse el artículo que

analiza las bases para evaluar una Estrategia de Exportaciones de una empresa, (Saavedra, J. 1992, Spencer, E. 1997 ).

En otro orden de materias, se debe destacar también, la publicación de un estudio respecto a una materia que se ha ido incorporando decididamente en el estudio sobre Estrategia. Esto corresponde al control de gestión, como un área indisolublemente unida a la evaluación de la Estrategia Empresarial, (Parada, R. 1993).

En las áreas de recursos humanos y financiera, se han presentado también dos trabajos relacionados con las características de los equipos directivos, (Baquedano, C. 1996) a cargo de las principales decisiones estratégicas, y sobre las principales capacidades que deben tener los directivos, según sea las áreas de decisión en que actúan, es decir, cómo se estructuran los equipos según la función que cumplen, dentro de la implementación de la Estrategia que se ha formulado (Fuentes, F. 2001). En cuanto al área financiera se publicó un tema relacionado con las características y condiciones que se deben considerar en la formulación de la Estrategia cuando se enfrentan períodos que puedan ser calificados de turbulentos o recesivos (Saavedra, J. 1998). Por último, es también una contribución el “paper” que contiene un modelo para analizar la competitividad de una organización, (Andalaf, A., Jiménez, C. 2002), donde se estudian y clasifican sus capacidades destinadas a crear ventajas competitivas, que le permitan mantener una posición determinada en un sector industrial.

## REFERENCIAS.

- ANDREWS, K. 1976. El Concepto de Estrategia de Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España.
- ANSOFF, I. 1976. La Estrategia de la Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España.
- ANSOFF, I. 1979. Strategic Management. Wiley and Sons. NY.
- BOWER, J. Oficio y Arte de la Gerencia. Harvard. Ed. Norma. Colombia 1995.
- BUZZELL, R. GALE, B. 1987. The PIMS, Principles Strategy to Performance. The Free Press, NY.
- CARLOS, C. 1995. Administración y Dirección. Ed. Universitaria de Valparaíso. UCV, págs. 147 y ss.
- CERTO, S., METER, P. 1996. Dirección Estratégica. Ed. Irwin, Madrid. Pág. 15.
- CHAN K., MAUBORGNE R. 2005. Blue Ocean Strategy. Ed. Harvard School Press, USA, págs. 185 y ss.
- CHANDLER, A. 1962. Strategy and Structure. Cambridge Mass. M.I.T. Press.

- CLEARY TH., SUN T. 2003. El Arte de la Guerra. Ed. Arca, España. Págs 14 y ss.
- COLLIS D, J. – MONTGOMERY C. 1995. Competing on Resources Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, Págs. 118–123.
- COLLIS D, J. – MONTGOMERY C. 1998. Creating Corporate Advantage. Harvard Business Review, Págs. 76 y ss.
- DAY, G., REIBSTEIN, D. 1997. Dinamic Competitive Strategy Wharton. Ed. Wiley & Sons. Inc. USA Pgs 2 y ss.
- DESS, G . LUMKIN G. 2003. Dirección Estratégica. Mc Graw Hill. 237-241.
- DRUCKER, P. 1980. Managing in Turbulent Times. Ed. Harpers, N.Y.
- DRUCKER, P. 1994. Theory of the Business. Harvard Business Review. 72.
- FRED. R. D. 2003. Administración estratégica. 9ª Ed. Pearson. México. Pág. 194 y ss.
- FREDERICK, W., GLUCK, STEPHEN, KAYMAN, P. 1980. Strategic Management for Competitive Advantage. Harvard Business Review, Pág. 154-161.
- HERMIDA, R., SERRA, E. 1992. Administración y Estrategia. Ed Macchi. B. Aires, 147 y ss.
- JAGOBIDES, M. 2005. Industry Through Vertical, Desintegration: How and Why markets emerged in mortgage banking. London Business School. Pág 465 y ss.
- MINTZBERG, H., BRIAN, J. 1991. El Proceso Estratégico. Quinn Prentice Hall. México, 58-59 2ª Ed.
- GHEMAWAT, P. 2000. La Estrategia en el Panorama del Negocio. Prentice Hall. México.
- MORRIS, D. 2005. Journal of Business Strategy. V-26 N° 3
- MORRIS, D. 2005. El modelo de la Oportunidad. Una nueva herramienta para el análisis de la Estrategia. Trend Management V-7, N° 6.
- PETERAF, M. 1993. The Cornestons of Competitive Advantage. Strategic Management Journal, 14, págs. 179–190.
- PORTER, M. 1982. Estrategia Competitiva. Ed. CECSA Ed. México.

PORTER, M. 1990, Ventaja Competitiva Ed. CECSA 5 Ed. México pg. 60 y ss.

ROBERTSON C., AND CRITTENDEN, W. 2003 Mapping Moral Philosophies: Strategic Implications for Multinational Firms. Strategic Management Journal, v 24, N° 4, págs, 386–391.

SUBRAMANIAN, M. AND YOUNOT, M. 2005. The Influence of the Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. The Academy of Management Journal. V 48, N° 3, pág. 450-498.

THOMPSON, A., STRICKLAND, A. 2000. Administración Estratégica III, 11ª Ed. Mc Graw Hill, México, 45–60.

WILD, J. International Business. An Integrated Approach. Ed. Prentice Hall. USA 2000.