

## **Análisis y Creación de Estrategias**

**Miguel A. Bustamante Ubilla<sup>1</sup>**

### **RESUMEN**

Este documento presenta una aproximación teórico - práctica de la prospectiva de escenarios como herramienta para la gestión estratégica de organizaciones. Se presentan argumentos conceptuales de prospectiva mediante la descripción del análisis de tendencia y seguidamente se presentan las fases para la construcción de escenarios alternativos de quiebre. En estrategia se analizan brevemente los diversos enfoques y modelos conceptuales que constituyen la matriz de opciones estratégicas aplicables en las organizaciones insertas en entornos complejos. En la parte práctica, se ejemplifica a través de algunos trabajos realizados durante los años 2006 – 2007 y 2008 con el propósito de crear estrategias para entidades del sector salud, definiéndose éste como un sector altamente regulado y en el cual sus actores interactúan conforme las normas establecidas por el estado. En esta propuesta metodológica los mercados, que tradicionalmente han sido la base del análisis estratégico de organizaciones empresariales, adquieren un rol proporcional el que introducen otras dimensiones de la vida en sociedad, en particular mediante la participación de organizaciones no comerciales como las del estado y aquellas que se definen como sin fines de lucro, incorporando al análisis nuevas series de variables clave, que matizan tanto el análisis como la interpretación de escenarios futuros elaborados mediante el método de la prospectiva. Como resultado de este trabajo, se sintetizan algunas conclusiones relativas a la aplicación de la prospectiva como herramienta de análisis de escenarios que da contexto al diseño de estrategias para la gestión de organizaciones que prescinden parcialmente de los mercados tradicionales.

---

Recibido: 26 de agosto 2009. Aceptado: 10 de diciembre 2009.

<sup>1</sup>Ingeniero Comercial (Universidad de Concepción), MBA (Universidad Adolfo Ibáñez) y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Universidad de Deusto, España). Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Talca, Casilla 721, Talca, Chile, e-mail: [mabu@utalca.cl](mailto:mabu@utalca.cl)

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan las diversas situaciones que el entorno les presenta. Desde la perspectiva estratégica, mediante un análisis y síntesis de la realidad a través de la aplicación de modelos, enfoques y tendencias que por años han orientado las decisiones de los dirigentes de las organizaciones, sin embargo, aún cuando ha quedado de manifiesto que no existe un método unívoco y aceptado de estrategia, se puede observar que, entre la diversidad disponible, se evidencia una cierta congruencia y compatibilidad entre todas ellas, puesto que, en general, éstas son, abstracciones conceptuales que pretenden describir comportamientos congruentes de los actores en un contexto determinado y que por su consistencia se constituyen en estrategias.

El enfoque de análisis estratégico que ha tenido mayor difusión ha sido la “Estrategia de Mercado”, sin embargo, con el correr del tiempo, nuevas experiencias en torno a la creación de estrategias, más allá de los mercados tradicionales, ha posicionado en segundo lugar, la “Estrategia Institucional” mediante la cual se complementa una lectura razonada de la realidad que enfrentan personas e instituciones que interactúan en la complejidad de sus propias realidades y finalmente, la llamada “Estrategia Política”, termina por completar, por el momento y dado el actual avance teórico del diseño y creación de estrategias, un modelo que pone en evidencia la necesidad de reconocer y valorar diversas acepciones conceptuales, nuevas tecnologías e innovadores modos de enfrentar la gestión de las organizaciones. La integración en un único modelo de análisis de las dimensiones de Mercado, Institucional y Política, conlleva la exigencia de, en primer lugar, tener en cuenta el foco hacia el cual se dirige la gestión y las señales de factores que se consideran clave; en segundo lugar, la necesidad de identificar y definir a cuáles de esos elementos se aplica, las metáforas claves con la cual se expresa y los medios que utiliza y, tercero, reconocer la aplicabilidad de un cierto tipo de análisis, señalando cuáles son las soluciones típicas y cuáles son las estrategia específicas que, en cada tipo de estrategia es factible proponer.

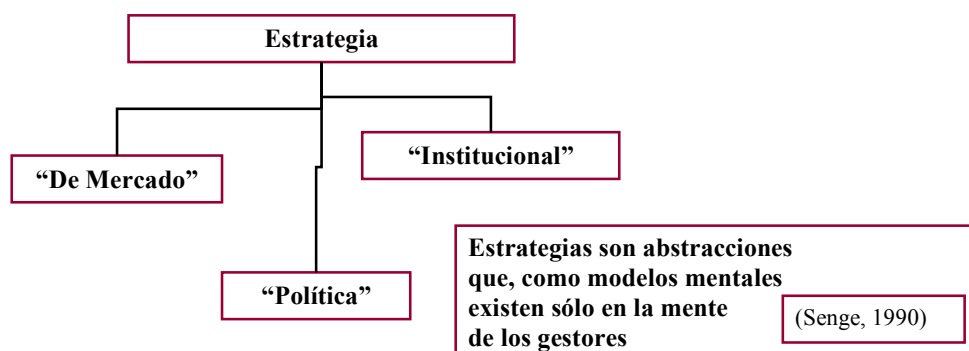
Las diversas definiciones y tendencias del análisis sugieren que las estrategias son abstracciones conceptuales que pretenden describir comportamientos congruentes de las organizaciones, algunas orientadas a la identificación de comportamientos espontáneos definidos como “Patrón en un flujo de acciones” y que por su consistencia se constituyen en la opción elegida o bien, como una síntesis de las elecciones posibles que conscientemente las organizaciones optan para “Aprovechar recursos y competencias distintivas” (Álvarez de Novales, 1998). Del análisis de las opciones estratégicas

intencionadas o casuales implementadas por parte de las organizaciones, se sugiere reeditar la lógica de la segmentación que evidencie la evolución de los diversos sectores generales.

### ESTRATEGIAS DE MERCADO INSTITUCIONAL Y POLÍTICA

En general el enfoque de análisis estratégico que ha tenido mayor difusión entre especialistas y gerentes, ha sido el de la “Estrategia de Mercado”, caracterizada por ser la pertinente para empresas insertas en mercados competitivos (Albrecht, 1996), sin embargo, en segundo lugar se ubican las orientaciones de gestión que sistematizan herramientas y técnicas aplicables en el contexto de la “Estrategia Institucional” y finalmente un cuerpo específico de conceptos, orientaciones y técnicas propias de la llamada “Estrategia Política”, con la cual se completa un modelo que evidencia diversas acepciones, tecnologías y modos de enfrentar la gestión de las organizaciones con perspectiva estratégica (**figura 1**).

**Figura 1: Tipos de Estrategias**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

Los criterios tenidos en cuenta para caracterizar dichos modelos, dicen relación con el foco hacia el cual se dirige la gestión, la señalización de los factores clave, con relación a qué elementos se aplica, las metáforas clave con la cual se expresa, los medios que utiliza, en que tipo de análisis se basa, cuáles son sus soluciones típicas y en definitiva, cuáles son los tipos específicos de estrategia que propone. Desde la perspectiva de la “Estrategia de Mercado”, el análisis está dirigido al entorno de mercado, donde el foco clave de su accionar es *ganar* y lograr un posicionamiento ventajoso en el mismo. Su propósito es promover los propios servicios o productos con vistas a la venta e intercambio. La metáfora clave con la cual se expresa es lograr lo deseable y sobre la base del riesgo calculado de sus acciones. Gestiona los

medios y operaciones de venta, intercambios, dinero, contratos y controla a partir del análisis de una posición competitiva en el mercado. Sus soluciones típicas dicen relación con el óptimo y la maximización de resultados en un espacio de competencia o cooperación. Finalmente, los tipos específicos de estrategia elegibles son las opciones de enfoque, “nichos”, liderazgo en los precios, liderazgo en la calidad, diversificación, alianzas, carteles y monopolios escondidos, entre otros, como se muestran en la **tabla 1**.

**Tabla 1: Contenidos de tres tipos de estrategias**

	Estrategia “POLÍTICA”	Estrategia “DE MERCADO”	Estrategia “INSTITUCIONAL”
Dirigida a	Entorno Político	Entorno del mercado y de la tecnología.	Entorno cognitivo y entorno normativo.
Foco clave	Influenciar toma de decisión. Buscar los focos de intereses.	Ganas y posicionamiento en el mercado Promover los propios servicios (y/o productos).	Conseguir y mantener legitimación y apoyo. Convencer, definir realidad y agenda.
Con relación a	Negociación y resolución de problemas en la esfera política.	Venta e intercambio de productos y servicios.	Comunicación sobre ideas, valores, actitudes y opiniones.
Metáforas claves con la cual se expresa	Qué es posible? Compromisos y arte de diseño y realización de políticas.	¿Qué es deseable? Riesgo calculado.	¿Qué es lo justo y lo verdadero?, ¿Cuales son los problemas y las soluciones? Lo apropiado, lo pertinente.
Medios	Negociación, poder, jerarquía, reglas y control.	Venta, intercambios, dinero, contratos y control.	Comunicación, lenguaje, actos simbólicos y autocontrol.
Basado en el análisis de	Posibilidades políticas y relaciones de poder.	Posición competitiva en el mercado.	Percepciones dominantes, creencias y normativas.
Soluciones típicas	Compromisos o decisiones por la coalición dominante.	Competencia o cooperación.	Interpretación, dialogo, construcción de discrepancia y consenso.
Tipos específicos de estrategia	Negociación, sumisión, rebeldía, Construcción de alianza, construcción de imperios, construcción de redes, construcción de coaliciones, etc.	Focos, “nichos”, liderazgo en los precios, liderazgo en la calidad, diversificación, alianzas, carteles y monopolios escondidos, etc.	Comunicación, argumentación, marketing, « campaña », conductas ejemplares, etc.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

La “Estrategia Institucional” está dirigida a los entornos cognitivo y normativo de la realidad y su foco clave es conseguir y mantener legitimación y apoyo mediante el convencimiento, la definición de la realidad y estructuración de una agenda con relación a la comunicación de ideas, valores, actitudes y, en general, opiniones. Sus metáforas claves con las cuales se expresa mencionan lo que es lo justo y lo verdadero, identifica cuáles son los problemas y las soluciones que conllevan, así como también define lo apropiado y lo pertinente mediante el uso de medios de comunicación, lenguaje, actos simbólicos y generación de mecanismos de autocontrol; al tiempo que se basa en el análisis de percepciones

dominantes, creencias y normativas. Entre las soluciones típicas que ofrece se puede listar la interpretación, el diálogo, la construcción de discrepancia y el logro de consensos. Por último, los tipos específicos de estrategia se basan en la comunicación, argumentación ideológica, el marketing sobre la base de «campañas» así como la exaltación de las denominadas conductas ejemplares, entre otras. La denominada “Estrategia Política” se dirige al entorno político, su foco clave es influenciar la toma de decisiones y la búsqueda de los focos de intereses con relación a la negociación y resolución de problemas en la esfera política. Sus metáforas clave con las cuales se expresa dicen relación con lo posible así como con el logro de compromisos. Su accionar está en el arte del diseño y realización de políticas. En tanto que sus medios de interrelación contemplan la negociación, poder, jerarquía, reglas y control, sobre la base del análisis de posibilidades políticas y relaciones de poder. Sus soluciones típicas se orientan al compromiso o al logro de decisiones vía una coalición dominante. Por último, entre los tipos específicos de estrategia se menciona la negociación, sumisión, rebeldía, la construcción de alianzas, la construcción de imperios, la construcción de redes así como la construcción y consolidación de coaliciones. Las organizaciones enfrentan, sin duda, entornos dinámicos y a veces convulsionados en la búsqueda de posiciones de estabilidad relativa de acuerdo con la dinámica de su propia actividad y de la industria o sector de actividad pública en que se ubique, de manera tal que sus directivos responden a dicha dinámica con una poderosa herramienta, a decir: la elaboración de estrategias como lo muestra la **figura 2** y que, como se observa, se evidencia en acciones concatenadas que conjugan competencias humanas como la creatividad y la imaginación.

**Figura 2: Relación organización – entorno**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

En síntesis, la gestión de las organizaciones con perspectiva estratégica puede optar por la aplicación del cuerpo de conceptos y herramientas que le sea más pertinente, sin embargo, una gestión integral de las mismas implicará necesariamente una combinación de métodos de análisis e interpretación de la realidad sobre la base de los tres modelos mencionados.

### CONCEPTOS DE ESTRATEGIA

A fin de enfrentar la dinámica del entorno, es preciso primero identificar el tres componentes clave, tales como las fuerzas políticas, las fuerzas culturales y las fuerzas económicas que lo conforman y que son reconocidas como condicionantes básicas que dan forma a la misión, estructuración y movilización de talentos humanos al interior de las organizaciones tal como lo muestra la **figura 3**. Dado el contexto relatado en el párrafo anterior, la identificación de estrategias puede ser la base para introducir mejoras en el accionar de las organizaciones, motivo por el cual, el objetivo del presente trabajo es explicitar patrones de conducta que permitan configurar decisiones estratégicas de comportamiento empresarial.

**Figura 3: Macro Dimensiones del Análisis Estratégico**



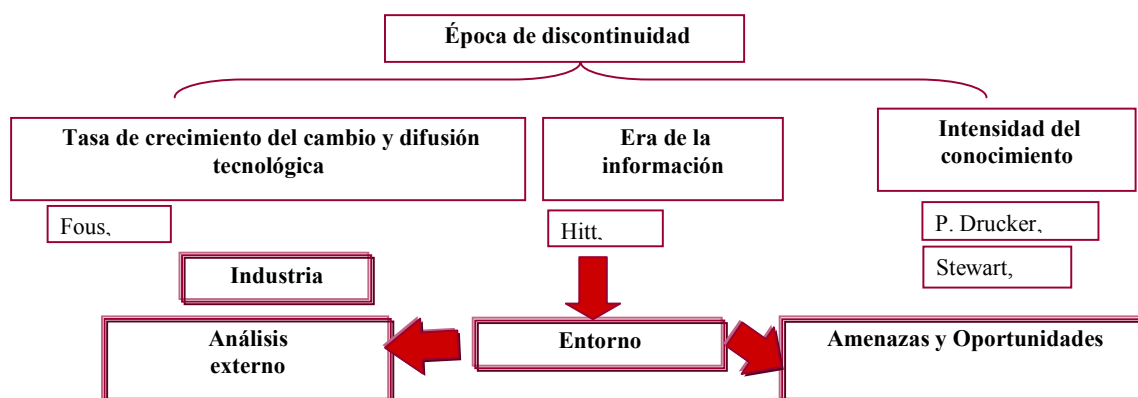
Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

El modelo de “Diagnóstico Estratégico” (Ansoff, 1987) y la “Teoría de la competencia basada en la ventaja de recursos” (Hunt, 1997) aportan una estructura conceptual de alta solidez para comprender las opciones estratégicas que pueden adoptar las organizaciones; fundamentalmente por el hecho de haber

sido probados empíricamente por sus respectivos autores, y por estar en directa sintonía con el propósito de este trabajo (**figura 4**).

Desde la perspectiva estratégica, el éxito de una empresa depende de su capacidad para explotar sus fortalezas históricas, sin embargo, la experiencia demuestra que sólo basarse en las fortalezas del pasado pueden transformarse en una limitación de la acción estratégica orientada a futuro. Esto obliga a las empresas a desarrollar sistemas de vigilancia del ambiente cuyo principal propósito sea determinar el nivel de turbulencia del entorno para acomodar la estrategia y poder obtener y mantener una ventaja competitiva sustentable en el largo plazo.

**Figura 4. Dinámica de Cambio y Entorno**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico.

A partir de la década de los cincuenta sucesos rápidos y acumulativos empezaron a cambiar los límites, la estructura y las dinámicas del entorno empresarial en lo que se ha denominado "época de discontinuidad" (Drucker, 1992). Con la acentuación de los niveles de turbulencia, las empresas de la década de los setenta desarrollaron dispositivos sistemáticos hacia el manejo de la innovación, la complejidad y la dificultad para predecir. Sin embargo, hoy las empresas enfrentan un entorno diametralmente distinto. El desarrollo económico de los países de la cuenca del Pacífico, la instauración de una Europa unida, la amenaza del deterioro del ambiente, el incremento explosivo de los precios del petróleo, el nivel sin precedente de la deuda mundial, y el crecimiento y la proliferación de nuevas tecnologías son factores que, por lo menos, configuran un entorno empresarial que no puede ser abordado con los enfoques empresariales tradicionales de los años setenta y ochenta.

Dos teorías publicadas con una década de diferencia ponen su énfasis en la necesidad de contar con estrategias congruentes, la primera a partir de su capacidad de respuesta a los cambios en el entorno y la segunda sobre la base de los recursos de la empresa. Primero se desarrolló un enfoque sistemático para determinar los cambios que se deben realizar en la capacidad interna de las organizaciones para asegurar el éxito ante un determinado entorno. A este enfoque se le denominó "Hipótesis del éxito estratégico" (Ansoff, 1987). Diez años después, se desarrolló una teoría basada en "Ventaja de recursos", considerados significativamente heterogéneos y en la que cada organización, en su diversidad, puede convertirlos en una ventaja competitiva (Hunt, 1997). Por otra parte, se ha afirmado que la estrategia es un modelo, específicamente, un "patrón que determina un flujo de acciones" consistentes en el comportamiento (Mintzberg y Quinn, 1993), en tanto que se plantea también que la estrategia es un "patrón de utilización de recursos" que se utilizan de acuerdo a unas capacidades específicas para alcanzar objetivos fundamentales, sometidos a las condicionantes de un entorno y una situación de rivalidad dada (Bueno, Casani y Lizcano, 1999). Adicionalmente, se presentan diversos enfoques claramente diferenciados, en la forma de una estrategia como patrón, estrategia como plan, estrategia como posición y estrategia como perspectiva (Mintzberg y Quinn, 1993).

En sus inicios, se definió estrategia como un "modelo de decisiones" que determina y revela sus objetivos, propósitos y metas (Keneth, 1980); asimismo, se definió la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades. Casi dos décadas después se define la estrategia como un "conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones" diseñadas para aprovechar las aptitudes centrales y obtener una ventaja competitiva sostenible (Hitt, Ireland y Hoskisson, 1999). En síntesis, el término estrategia es utilizado con diversas acepciones, sin embargo, se ha logrado determinar que el elemento presente en casi todas las definiciones es la "congruencia en el comportamiento"; o dicho de forma más directa, es el "patrón de comportamiento sistemático y congruente" de la empresa con su entorno que configurarían enfoques estratégicos consistentes (Álvarez de Novales, 1998).

### **ESTRATEGIA COMO PLAN VERSUS ESTRATEGIA COMO PATRÓN**

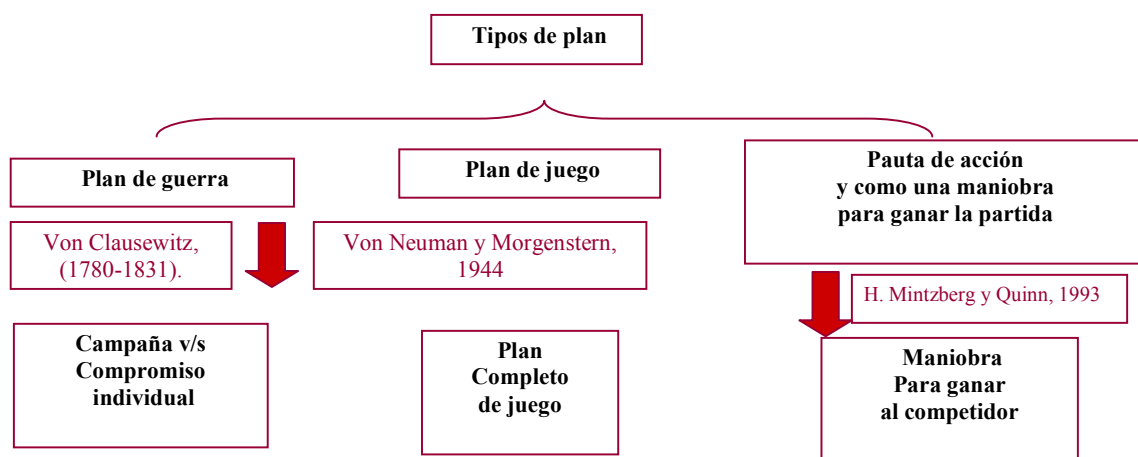
Se puede decir que las estrategias tienen dos características: se elaboran antes de iniciar las acciones y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado (**figura 5**).



Cuando el concepto de estrategia fue acuñado en la milicia, este se entendía como la acción de trazar el “plan de guerra” (Von Clausewitz, 1780-1831) en el sentido de dirigir las campañas y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales. En tanto que, aplicado en el contexto de los juegos de salón, la estrategia es un “plan completo”, que especifica las elecciones que el jugador hará en cada situación posible (Von Newman y Morgenstern, 1944).

En definitiva, como plan, una estrategia, también puede ser comprendida como una pauta de acción y como una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor (Mintzberg y Quinn, 1993).

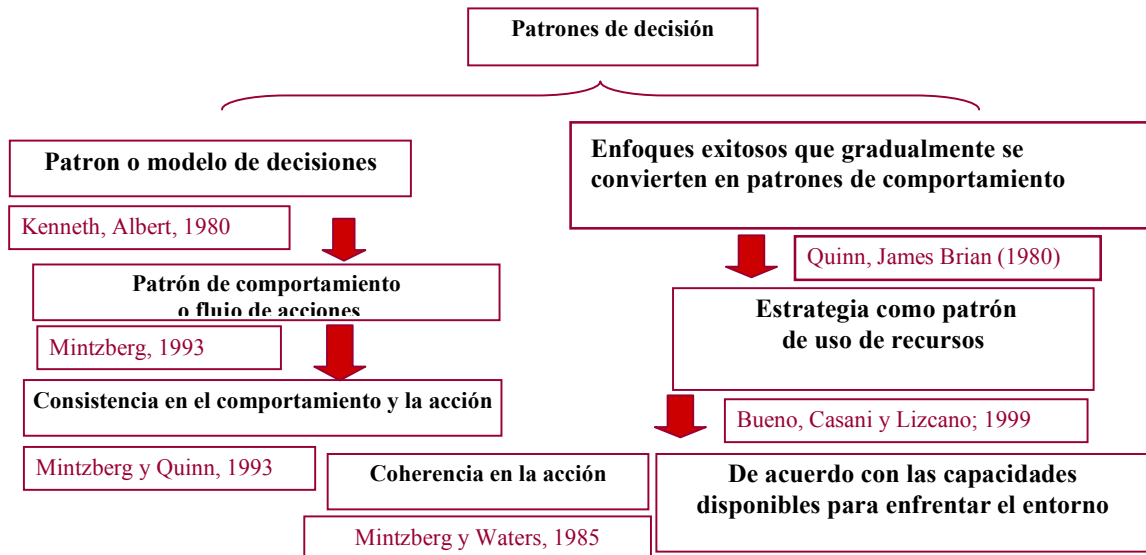
**Figura 5. Estrategia como plan**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico.

La estrategia como un “patrón de comportamiento” refleja acciones coherentes que demuestran que, mientras exista coherencia en el comportamiento, existe una estrategia implícita. Así por ejemplo, “la estrategia es un flujo de acciones” (Mintzberg y Waters, 1985) es “consistencia en el comportamiento” tanto si es intencional como si no lo es (Mintzberg y Quinn, 1993). Consecuente con lo anterior, la **figura 6** sugiere así mismo que las estrategias son “enfoques exitosos que gradualmente se convierten en patrones de comportamiento” (Quinn, 1980) y que se ejercen de acuerdo con las capacidades disponibles para enfrentar el entorno (Bueno et al., 1999) y que implican un juego de decisiones alternativas que con el tiempo se traducen en patrones de comportamiento y que son percibidos como coherentes y consistentes con el entorno que enfrentan.

**Figura 6: Estrategia como patrón**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico.

## ESTRATEGIA COMO POSICIÓN VERSUS ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA

La estrategia vista como una posición o medio para lograr una posición competitiva, parece interesante puesto que “es un medio para ubicar a la organización” en lo que los teóricos de la organización suelen llamar “un medio ambiente” (Mintzberg y Quinn, 1993). También se la ha descrito como “fuerza mediadora o de acoplamiento” entre organización y medio ambiente (Hofer y Schendel, 1978). Otros han escrito que la estrategia “representa un nicho, un lugar que genera rentas o ingresos surgidos de un lugar único” (Bowman, 1974) dando existencia a combinaciones clave de competencias organizacionales de ubicación o de interconexión estratégica con su entorno como lo evidencia la **figura 7**.

Estas definiciones de estrategia combinadas con las anteriores, muestran cierta compatibilidad. Se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda, o tal vez descubierta, a través de un patrón de comportamiento.

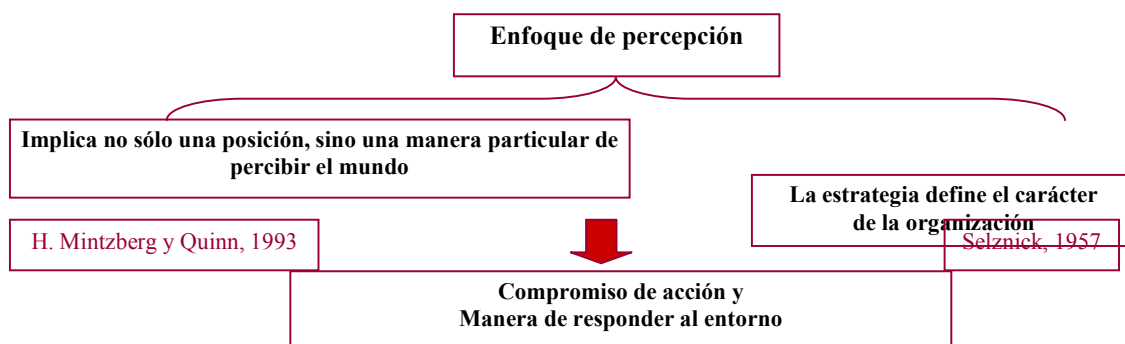
**Figura 7: Estrategia como posición**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico.

La estrategia a nivel de perspectiva (**figura 8**) señala que su contenido “implica no sólo una posición, sino una manera particular de percibir el mundo” (Mintzberg y Quinn, 1993). En este sentido la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Es decir, “la estrategia define el carácter de la organización” (Selznick, 1957) y conlleva compromisos permanentes sobre la manera de actuar y responder a las acciones del entorno. Todas estas acepciones confirman que las estrategias son abstracciones que, como modelos mentales (Senge, 1990) existen en la mente de los gestores. Cada estrategia constituye una invención, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido.

**Figura 8: Estrategia como perspectiva**

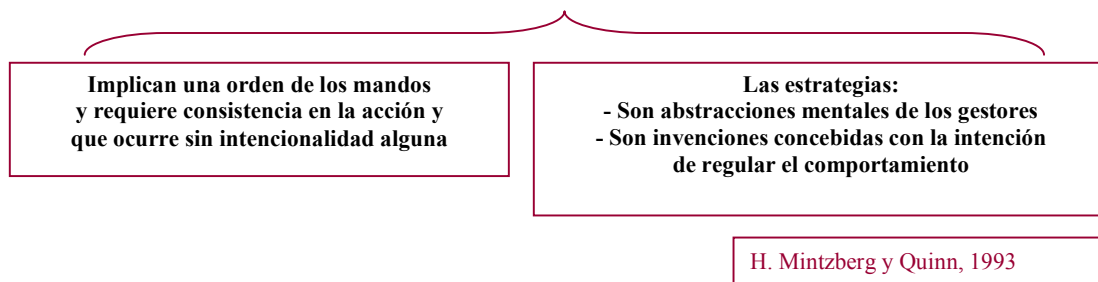


Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico.

## ESTRATEGIAS DELIBERADAS VERSUS ESTRATEGIAS EMERGENTES

Se puede llegar a un cierto consenso en los argumentos que define estrategia como plan o como patrón, las que pueden ser independientes una de la otra, indicando además que los planes pueden pasar desapercibidos a los ojos de terceros e incluso de quienes las ejecutan (**figura 9**) aunque surjan producto de decisiones y direccionamientos ejecutivos oportunos mientras que, los patrones, pueden dar la impresión de surgir sin ser advertidos por los competidores y que sin embargo, aunque conllevan abstracciones mentales clave parecen no ser percibidas con la debida intencionalidad aún por sus propios gestores.

**Figura 9: Estrategia Emergente**

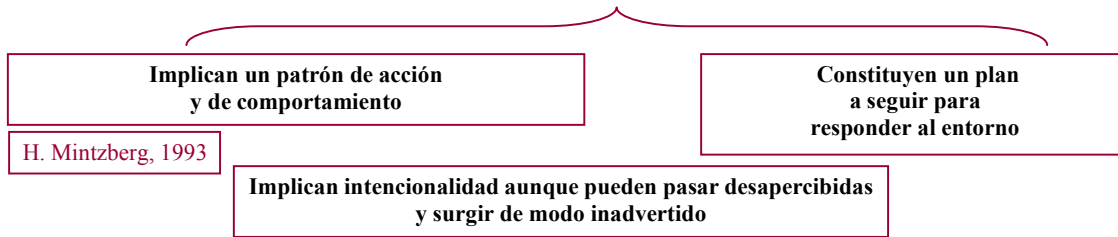


Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

A partir de lo indicado en el párrafo anterior se plantea que: “Si se etiqueta la primera definición como estrategia intencional y la segunda como estrategia elaborada, entonces estaremos en condiciones de distinguir las estrategias deliberadas, donde las intenciones que existieron antes fueron concientemente asumidas a partir de las estrategias emergentes las que, en ausencia de la intencionalidad, o a pesar de ella (inconsciente), se desarrollaron los patrones” (Mintzberg, 1993).

Este tipo de estrategias implica eventualmente patrones de acción así como comportamientos consistentes de confrontación del entorno. Del mismo modo pueden constituir un plan claramente estructurado para responder a la dinámica del entorno (**figura 10**).

**Figura 10: Estrategias deliberadas**



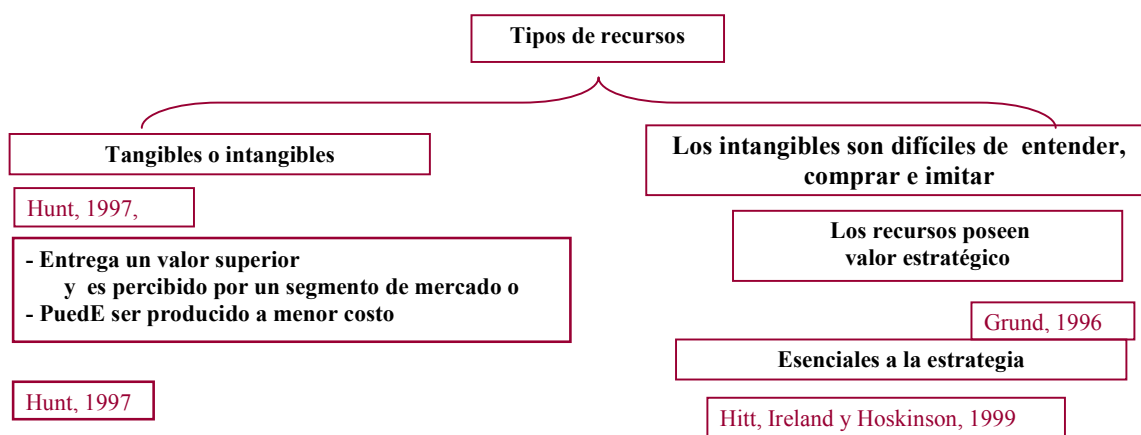
Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

Se agrega además que: “una verdadera estrategia emergente implica un orden de los altos mandos, requiere consistencia en la acción pero sin intencionalidad alguna. La ausencia de consistencia implica ausencia de estrategia, o al menos, una estrategia no asumida conscientemente” (Mintzberg y Quinn, 1993).

### ESTRATEGIA BASADA EN LOS RECURSOS, EN CAPACIDADES Y EN APTITUDES CENTRALES

La teoría de la competencia basada en la “ventaja de recursos”, establece que éstos pueden ser “tangibles o intangibles y que deben estar disponibles para ser utilizados en la producción eficaz y eficiente de una oferta de mercado que será valorada por algún segmento de mercado” (Hunt, 1997). Los recursos son insumos en el proceso de producción de una empresa, como equipamientos, las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y los administradores con talento (Hunt, 1999) (**figura 11**).

**Figura 11: Enfoque de los recursos**

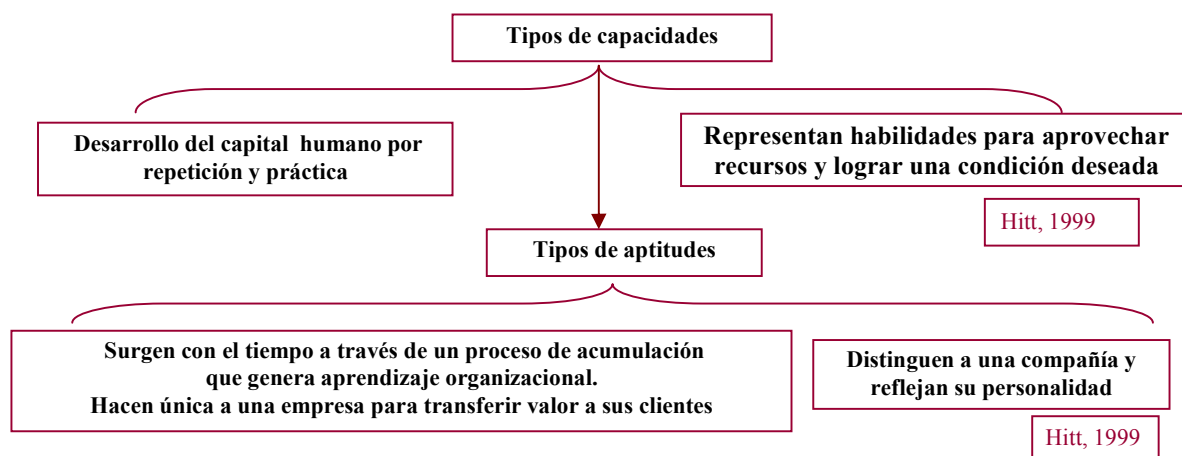


Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

Algunos de los recursos estratégicos son tangibles, mientras que otros son intangibles y es más difícil que los competidores los entiendan, compren o imiten de manera que los administradores prefieren utilizarlos como la base de las capacidades y aptitudes centrales que sostienen la estrategia de una empresa (**figura 12**). Se pueden clasificar en financieros, físicos, legales, humanos, organizacionales, de información y de relación y que tendrán la capacidad de habilitar a las empresas en la medida que efectivamente produzcan una oferta que tenga valor para un segmento de mercado.

De acuerdo con esto, los recursos son considerados significativamente heterogéneos ya que cada organización tiene una variedad que, en última instancia, es única. Además considera que los recursos son imperfectamente móviles debido a que, en términos relativos, no son comunes ni fácilmente comprados o vendidos en el mercado (Hunt, 1997).

**Figura 12: Enfoque de las capacidades y aptitudes**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

Esta teoría asevera que existirá una ventaja comparativa basada en recursos cuando diferentes combinaciones de recursos disponibles originen una oferta de mercado que: a) entregue un valor superior y sea percibido por un segmento de mercado, o b) pueda ser producida a menor costo, de modo que, al comparar entre competidores de un mismo segmento de mercado en cualquier punto en el tiempo, esta se ubique en un estado de ventaja comparativa, paridad o desventaja comparativa (Hunt, 1997).

El valor estratégico de los recursos (Grund, 1996) está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de las capacidades, de las aptitudes centrales y, a fin de cuentas, al logro de una ventaja competitiva. Un recurso intangible da a las empresas una ventaja competitiva porque, si esta es positiva, permite que la empresa logre un sobre precio en su valoración social por sus bienes y servicios y reduzca sus costos.

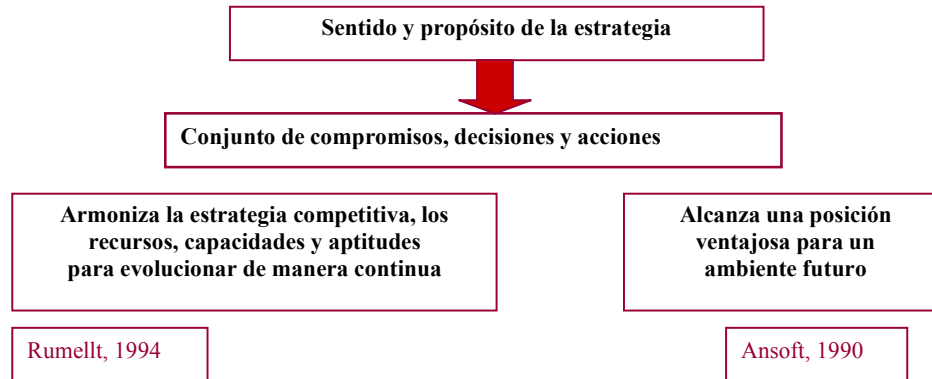
Las “capacidades representan la habilidad” de una empresa para aprovechar los recursos que se han integrado en forma intencional para lograr una condición deseada (Hitt, 1999). Éstas surgen con el tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos tangibles e intangibles. Se basan en el desarrollo, transmisión e intercambio de información y conocimientos a través del capital humano de una empresa. Por ello, la base del conocimiento de una compañía está comprendida y se refleja en sus capacidades (**figura 12**). Así entonces, la base de conocimientos adquiridos se demuestra en las acciones de la organización las que adquieren fortaleza y valor mediante la repetición y la práctica y que conllevan competencias humanas evidentes en la actuación en transparencia de las personas.

Las aptitudes centrales “distinguen a una empresa y reflejan su personalidad” (Hitt, 1999). Estas surgen con el tiempo a través de un proceso de acumulación y aprendizaje organizacional. Como la habilidad para tomar decisiones y orientar sus acciones, las aptitudes centrales constituyen la esencia de lo que hace que una organización sea única, ya sea por sus competencias para transferir valor a sus clientes durante un largo período o por el posicionamiento logrado en la mente de sus clientes.

## **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA Y VENTAJA COMPETITIVA**

En la perspectiva del proceso de gestión, la administración estratégica es definida como el “conjunto de compromisos, decisiones y acciones” que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio (Rumelt, 1994). Este proceso se utiliza para que la organización se adapte a las condiciones de un mercado en constante cambio y conforme una estructura competitiva con los recursos, capacidades y aptitudes que evolucionan de manera continua (**figura 13**). En esencia, la administración estratégica asume el rol de armonizar el stock de recursos disponibles con las capacidades y las aptitudes desarrolladas por la organización ad manera de alcanzar una posición de ventaja con relación a la competencia que enfrenta en su mercado.

**Figura 13: Administración estratégica**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

Complementariamente a lo indicado, la ventaja competitiva implica que una compañía pone en práctica una estrategia que “crea valor y que a su vez otras compañías no pueden imitar o resulta demasiado costoso imitarla” (Barney, 1994). En este mismo sentido, la competitividad estratégica corresponde a aquel nivel de competencia que se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito una estrategia para la creación de valor (Hitt, 1999).

Por otro lado, en la visión prospectiva del entorno futuro que enfrentan las organizaciones, la planificación estratégica (Ansoff, 1990) plantea un “enfoque lógico y analítico para elegir la posición de la empresa con respecto a un ambiente futuro”. En tanto que la dirección estratégica constituye un enfoque sistemático del rol de la gerencia general que asume el papel de relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas del entorno. Por último, en la perspectiva de los medios que hacen posible la gestión estratégica, la denominada “información estratégica” (Hitt, 1999) proviene del análisis de los ambientes interno y externo, necesaria para elaborar una estrategia y lograr una implantación efectiva.

### **CAMBIOS TECNOLÓGICOS QUE ALTERAN LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA**

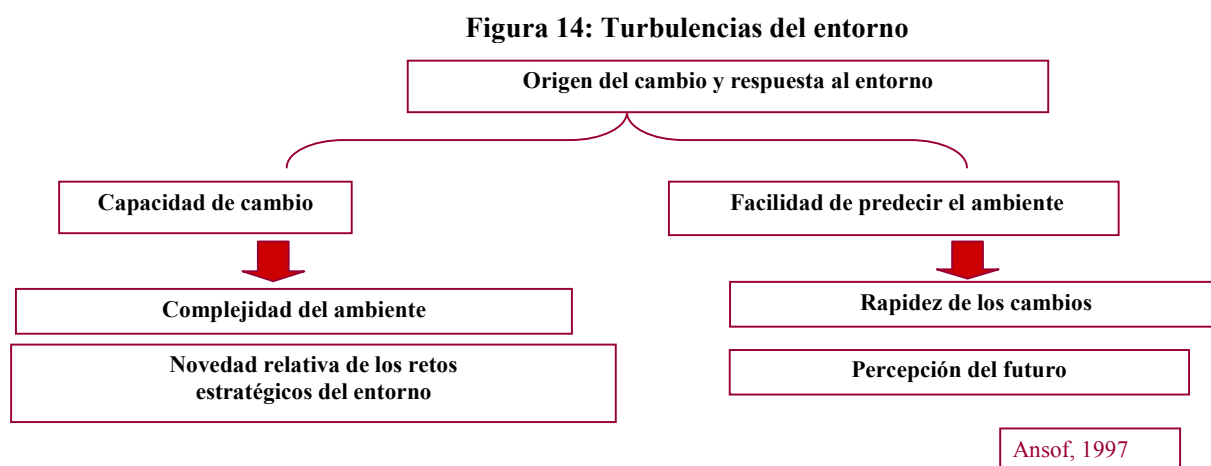
Existen tendencias y condiciones tecnológicas (Foust, 1997) mediante las cuales los gustos, las perspectivas de la población así como las de las organizaciones y las regulaciones del estado alteran de forma significativa la naturaleza, ritmo y secuencia de la competencia en los mercados (**figura 14**). Estas alteraciones, previsibles o no, generan turbulencias que son precisas de reconocer y enfrentar con



oportunidad y eficacia. Para ello será necesario identificar las fuentes de cambio así como los fundamentos de los mismos.

El primero de ellos es la tasa de incremento del cambio y la difusión tecnológica que ha aumentado de manera sustancial durante los últimos 15 a 20 años. A modo de ejemplo, las innovaciones en el sector de los sistemas de información y de las comunicaciones han sido aceleradas y consistentes con el proceso de mundialización de las economías y de las naciones.

La “innovación perpetua” es un término que se emplea para describir la rapidez y solidez con la que nuevas tecnologías reemplazan a las antiguas. Se promueve así el acortamiento de los ciclos de vida de los productos atribuyendo gran importancia competitiva al hecho de poder introducir con rapidez nuevos bienes y servicios. Cuando los productos, son difíciles de distinguir debido a la rápida difusión de las tecnologías, la velocidad para introducirlos en el mercado puede ser la única fuente de ventaja competitiva.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

El segundo aspecto clave es reconocer la llamada “era de la información”, la que ha implicado cambios dramáticos en la tecnología de la información. Un resultado importante de estos cambios es que la capacidad de acceso y utilización de la información de manera eficaz se ha convertido en una fuente importante de ventaja competitiva en casi todas las industrias. Como tercer elemento, el “aumento en la intensidad del conocimiento” en la forma de información, inteligencia y experiencia, se constituyen en la base de la tecnología y su aplicación.

En el nuevo panorama competitivo, la gestión del conocimiento es un recurso crucial para las organizaciones y una fuente de ventaja competitiva cada vez más valiosa (Hitt, 1999). Debido a ello, en la actualidad, muchas compañías luchan por convertir el conocimiento acumulado de cada uno de sus empleados en un activo corporativo. Es así como el valor de los activos intangibles, que incluyen el conocimiento, aumenta en proporción con el valor accionario total (Stewart, 1997).

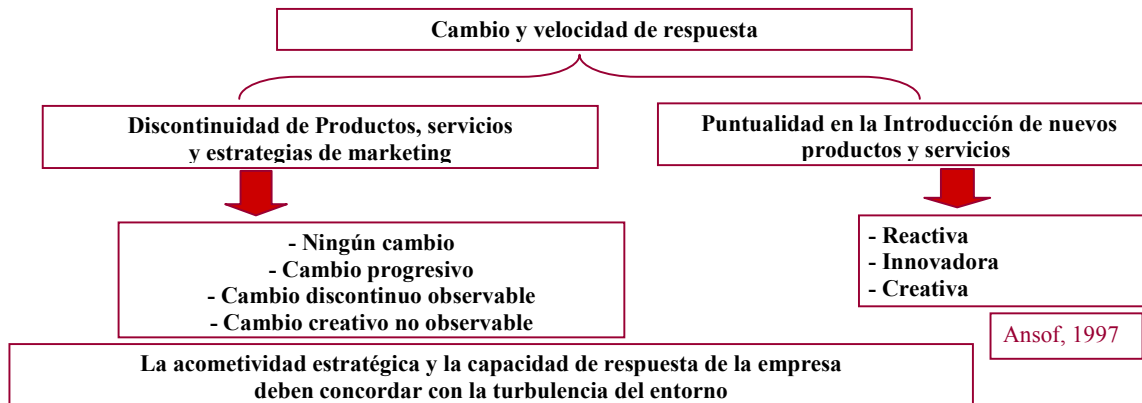
### **EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y ENTORNO COMPETITIVO**

El diagnóstico estratégico es un enfoque sistemático para determinar los cambios que deben realizarse en la estrategia de una organización y en su capacidad interna para asegurar el éxito de la misma en un ambiente futuro (Ansoff, 1985).

El procedimiento de diagnóstico deriva de la “Hipótesis del Éxito Estratégico” mencionada en las primeras páginas de este trabajo, sobre cuya base se declara que el potencial de rendimiento de una empresa es óptimo cuando se cumplen, entre otras, las siguientes condiciones: primero, que la acometividad del comportamiento estratégico de la empresa concuerde con la turbulencia de su entorno, segundo, que la respuesta de la capacidad de la empresa esté de acuerdo con la acometividad de su estrategia y tercero, que los componentes de la capacidad de la empresa se apoyen mutuamente.

La turbulencia del entorno, es una medida combinada de la capacidad de cambio y la facilidad para predecir el ambiente de la empresa (**figura 15**). Por un lado, la capacidad de cambio depende de la complejidad del ambiente y de la novedad relativa de los retos continuos que la empresa encuentra en su entorno. Por otro lado, la facilidad de predicción depende, de la rapidez del cambio y de la percepción del futuro. La rapidez del cambio es en consecuencia, el cociente que se origina al dividir la velocidad con la cual evolucionan los retos en el entorno, por la velocidad de respuesta de la empresa. En síntesis, la percepción del futuro, evalúa la suficiencia y puntualidad de la información sobre el futuro (Ansoff, I. 1997).

**Figura 15: Acometividad estratégica**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

Por otra parte, la acometividad estratégica presenta dos cualidades, en primer lugar, el “grado de discontinuidad” que tienen desde el pasado los nuevos productos y servicios, ambientes competitivos y estrategias de marketing de la empresa, que se sostiene en una cierta escala de discontinuidad que varía desde ningún cambio a un cambio progresivo, hasta un cambio discontinuo para la empresa pero que puede observarse en el ambiente o a un cambio creativo que no se ha observado previamente. En segundo lugar, se enfatiza la “puntualidad en la introducción de nuevos productos y servicios” de la empresa en relación con nuevos productos y servicios que aparecen en el mercado, puesto que la puntualidad puede ser desde reactiva hasta previsor, innovadora o creativa (Ansoff, 1997).

En síntesis, además de la acometividad estratégica, la respuesta de la capacidad de organización de la empresa debe concordar también con la turbulencia del ambiente (Ansoff, 1997).

El diagnóstico estratégico consiste entonces en saber diagnosticar los retos ambientales futuros que enfrentarán las empresas y en determinar la respuesta estratégica de la empresa que asegurará el éxito (Ansoff, 1997). Es por ello que, como se indica en las definiciones de estrategia, una estrategia puede ser definida como un medio para ubicar con éxito a la organización en “un medio ambiente” (Mintzberg y Quinn, 1993), de modo que el conocimiento de ese medio ambiente o entorno en el cual deben desenvolverse las organizaciones resulta esencial. Las condiciones cambiantes del entorno que a finales del siglo XX afectaron a la mayoría de las organizaciones empresariales, permiten detallar lo siguiente:

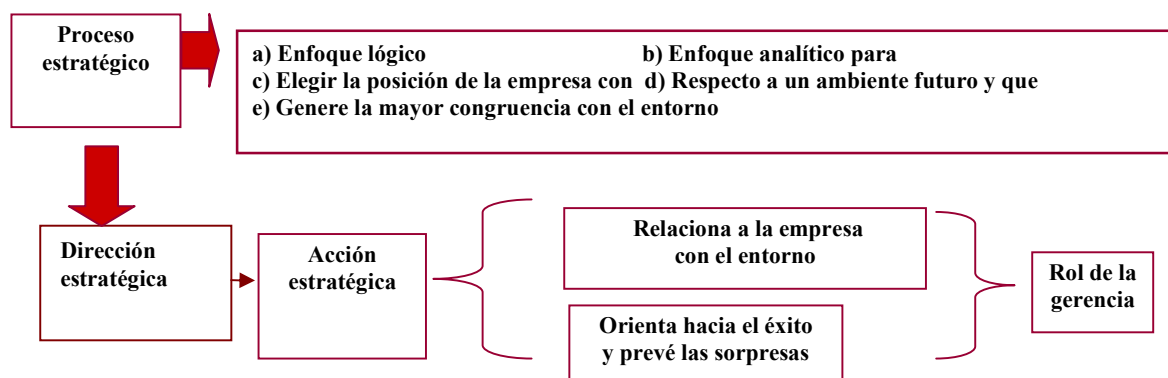
“ . . . durante el Siglo XX, los cambios del entorno se volvieron más complejos y novedosos; al mismo tiempo, los cambios se aceleraron de las dos maneras descritas a continuación. . . Un aspecto de la aceleración fue la frecuencia progresiva de los cambios, la cual produjo un impacto sobre la empresa. En particular, al inicio de los años sesenta, el crecimiento exponencial del número de productos nuevos en relación con los servicios y de las nuevas tecnologías hizo que muchos observadores nombraran a la última mitad del siglo como la “Segunda Revolución Industrial”.

Otro aspecto de la aceleración fue un incremento en lo que los economistas llaman la “tasa de difusión del cambio”, es decir, la velocidad con la cual los nuevos productos y servicios invaden los mercados. . . Las consecuencias de la aceleración del cambio fue triple: primero, una creciente dificultad de predicción, de anticipación y de respuesta oportuna; segundo, la necesidad de aumentar la velocidad de la implantación de la respuesta y tercero, la necesidad de flexibilidad y dar una respuesta precisa a las sorpresas que no pueden pronosticarse con anticipación.” En el mismo sentido, se presenta y compara dos enfoques que han surgido al interior de las empresas para enfrentar la aceleración del cambio; estas son la Planificación Estratégica y la Dirección Estratégica (Ansoff, 1997).

## **PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA VERSUS PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO**

La planificación estratégica es un enfoque lógico y analítico para elegir la posición futura de la empresa con respecto al ambiente (**figura 16**). Fue creada por empresas que trataban de impedir la saturación del crecimiento y la obsolescencia tecnológica. A diferencia de la planificación a largo plazo, que consiste en la proyección de datos a través de extrapolación, la planificación estratégica es un proceso mucho más complejo y desorganizador. Al principio, la introducción de la planificación estratégica en la empresa, en frecuentes ocasiones, encontró resistencia y no pudo producir el mejoramiento deseado en el rendimiento de la empresa. Esto planteó la pregunta de si la planificación estratégica era útil o si la adaptación orgánica, basada en la intuición y la experiencia empresarial, era el mejor método para responder a los retos estratégicos. Diversas investigaciones (Ansoff, 1997) mostraron que la planificación estratégica, implantada adecuadamente y aceptada por la gerencia, sí produce un mejor rendimiento. Otras investigaciones mostraron que la resistencia ocurrió cuando la empresa realizaba cambios discontinuos en su estrategia y que la causa de la resistencia se debía a una discordancia entre la nueva estrategia y la capacidad histórica de la gerencia.

**Figura 16: Planificación y dirección estratégica**



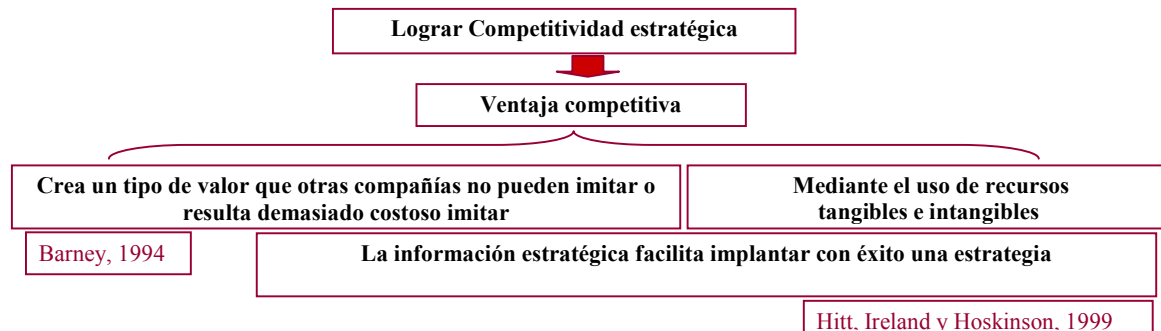
Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

Un enfoque nuevo y probado en investigaciones, denominado dirección estratégica (**figura 17**) está ganando la aceptación de las empresas y consiste en dos sistemas de dirección complementarios: la dirección de la postura estratégica y la dirección de los problemas actuales.

Se afirma que para hacer frente a un entorno de cambios constantes e impredecible, las empresas adoptan un enfoque particular denominado “dirección estratégica”, definida como un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general, es decir, su rol es relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas (Ansoff, 1987).

En las compañías estratégicamente competitivas y que tienen un alto desempeño, los administradores buscan patrones que les ayuden a entender su ambiente. Resulta vital que quienes toman las decisiones logren comprensión precisa de la posición competitiva de la compañía, formulen objetivos claramente orientados y se orienten efectivamente a la construcción de una posición preeminente que le reporte ventajas (**figura 17**).

**Figura 17: Objetivo de una estrategia**



Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

Los ejecutivos que toman las decisiones estratégicas saben que entender el ambiente externo de la empresa les ayuda a mejorar su posición competitiva, aumentar la eficiencia operativa y les permite ganar batallas en la economía globalizada.

## EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS POTENCIALES

Esta fase final del trabajo de creación de estrategias resulta vital a fin de determinar la probabilidad de éxito de las proposiciones estratégicas derivadas del análisis interno y del entorno de las organizaciones.

Una matriz con estos criterios presentados en relación con las estrategias permite evaluar el grado de cumplimiento total o parcial de los mismos en cada una de ellas según se muestra en la **tabla 2**.

Para ello se dispone de una serie de seis criterios de evaluación, a decir, adecuación, validez, coherencia, practicabilidad, vulnerabilidad y recompensas potenciales. Cada uno de estos criterios exige verificar, mediante respuestas razonadas, a un conjunto de preguntas esenciales que a continuación se detallan para cada uno de ellos.

El primer criterio es el de la Adecuación que se aplica dando respuesta a las preguntas: ¿Es adecuada a las amenazas y oportunidades previsibles que proceden del entorno?, ¿Explota la estrategia o mejora una ventaja competitiva actual?, o ¿Crea una nueva fuente de ventaja? El criterio de Validez implica verificar si ¿Son realistas las suposiciones clave respecto de las tendencias del entorno y los resultados?, ¿Se basan las suposiciones en información válida y confiable? Por su parte el criterio Coherencia conlleva responder

las interrogantes siguientes: ¿Son coherentes entre sí y con los objetivos que se persiguen los elementos básicos de la estrategia?

**Tabla 2: Criterios de evaluación de estrategias**

<b>Análisis Matricial de Evaluación de Estrategias</b>	<b>Estrategia 1</b>	<b>Estrategia 2</b>	<b>Estrategia .....</b>	<b>Estrategia N</b>
Adecuación				
Validez				
Coherencia				
Practicabilidad				
Vulnerabilidad				
Recompensas Potenciales				

Fuente: Elaboración propia sobre la base de modelos de análisis estratégico

Por otra parte, el cuarto criterio Practicabilidad implica efectuar una mirada interna de la organización a fin de verificar si ¿Es apropiada la estrategia para los recursos de que se dispone?. Los elementos básicos y supuestos de la estrategia, ¿son comprensibles y aceptables para los directivos de operaciones que tendrán la responsabilidad de aplicarlos? Esta dimensión se complementa con un análisis hacia fuera en el sentido de anticipar las eventuales influencias provenientes del entorno y que impliquen un cierto grado de Vulnerabilidad la que se comprueba dando respuesta a las preguntas siguientes: ¿Hasta qué puntos los resultados proyectados dependen de datos o suposiciones de dudosas calidad y origen?, ¿Son aceptables los riesgos de fracasar?, ¿Hay planes de contingencia adecuados para enfrentar estos riesgos?, ¿Puede la decisión ser revocada en el futuro?, ¿Cuánto demoraría?, Cuáles son las consecuencias?.

Finalmente, el criterio Recompensas potenciales implica un análisis de beneficio-costos tradicional, relacionando el esfuerzo que conlleva la implementación de una estrategia y los retornos financieros y sociales que pueda generar. Este esfuerzo de explicitación facilita la verificación y respuesta de las preguntas que siguen: ¿Son satisfactorios los resultados previstos a la luz de los objetivos provisorios de la actividad de servicio?, ¿Son aceptables para los que tienen intereses en la organización esos ajustes?

Los criterios mencionados deben ser aplicados a la o las estrategias definidas por la organización a fin de verificar su cumplimiento en términos de adecuación, validez, practicabilidad, coherencia, vulnerabilidad y recompensas potenciales.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones derivadas del presente trabajo se presentan separadas de acuerdo con los tres capítulos que contiene, a decir: las relacionadas con el análisis prospectivo para la elaboración de escenarios futuros, las correspondientes a la creación de estrategias complejas para organizaciones no comerciales y finalmente las conclusiones relativas a las aplicaciones del método prospectivo para la generación de estrategias sectoriales en sus dimensiones comunal, provincial, regional y nacional.

En general se puede afirmar que las estrategias tienen dos características fundamentales: se elaboran ex ante y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado. Es por ello que el concepto de estrategia fue acuñado en la milicia para definir la acción de trazar el plan de guerra, dirigir las campañas individuales y, a partir de ello, decidir acerca de los compromisos individuales de los agentes involucrados. Sin embargo, aplicado en el contexto de los juegos de salón, la estrategia es un plan completo, que especifica las elecciones que el jugador hará en cada situación posible. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.

Las estrategias como un patrón, reflejan un comportamiento, es decir, evidencian acciones coherentes que demuestran un patrón de comportamiento. La importancia de esta aseveración radica en el hecho de que mientras exista coherencia en el comportamiento, existe una estrategia implícita. La estrategia es entonces un patrón en un flujo de acciones consistentes en el comportamiento, tanto si es intencional como si no lo es. Congruente con lo anterior, la estrategia implica actuar de acuerdo con enfoques exitosos que gradualmente se convierten en patrones de comportamiento. Por otra parte, la estrategia puede ser vista como una posición o medio para lograr una posición competitiva, además puede ubicar a la organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar “un medio ambiente” y a veces ubicarla de modo que pueda actuar como mediadora o fuerza de acoplamiento entre la organización y su medio ambiente o nicho como también se la ha definido.

En síntesis, las diversas definiciones de estrategia presentan compatibilidades notables, por ejemplo, mediante la estrategia se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también se puede preseleccionar el rol que se quiere cumplir como nexo mediante una pauta o patrón consistente de comportamiento. La estrategia proyectada a futuro implica definir y asumir una cierta perspectiva del mundo y los componentes que le dan contenido y que puede implicar no sólo una posición,



sino una manera particular de percibir el mundo. En este sentido la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo, de manera tal que, la estrategia define el carácter de la organización, es decir, la hace evidente a todos a través de una cierta estructura así como mediante una red de compromisos sobre la manera de actuar y de responder al entorno que le es propio.

Todas estas definiciones sugieren que las estrategias son abstracciones que existen sólo en la mente de las partes interesadas o actores de una cierta realidad. Cada estrategia constituye una invención, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que haya ocurrido. De manera que las diversas opciones dicen relación con patrones de comportamiento que, aunque puedan pasar desapercibidas y dar la impresión de surgir de modo advertido, se definen como deliberadas y donde las intenciones son sucesivamente asumidas a partir de las estrategias emergentes y que, en ausencia de intencionalidad o a pesar de ella (inconsciente), se ejecutan siguiendo ciertos patrones relativamente estables.

Por otra parte, una estrategia implica la disponibilidad de recursos clave. Estos pueden tener la forma de recursos e insumos esenciales así como habilidades, patentes, finanzas y capacidad de gestión de administradores con talento. Los recursos pueden ser tangibles mientras que otros pueden ser intangibles. Los primeros son activos evidentes a la vista; mientras que los segundos son complejos, insustanciales y difíciles de entender, comprar, imitar o sustituir.

Las capacidades representan habilidades desarrolladas a través de interacciones complejas entre los recursos tangibles e intangibles. A menudo se basan en el desarrollo, transmisión e intercambio de conocimientos generados por el capital humano. Es la base del conocimiento de la organización y se refleja en sus capacidades, en las acciones que quizá no todos los empleados entienden de manera explícita, pero que sin embargo, al interior de la organización adquieren fortaleza y valor mediante la repetición y la práctica. El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de las capacidades, de las aptitudes centrales y, a fin de cuentas, al logro de una ventaja competitiva.

Las aptitudes centrales distinguen a una organización de otra y reflejan su personalidad. Estas surgen con el tiempo a través de un proceso recursivo y complejo que consiste en acumular y aprender a aprovechar los diversos recursos y capacidades. Las aptitudes centrales constituyen la esencia de lo que hace que una

organización sea única por su habilidad para ofrecer valor a los clientes. La estrategia busca crear y consolidar una cierta ventaja competitiva la cual se obtiene cuando la organización pone en práctica acciones singulares, crea valor y cuyos mecanismos resultan demasiado costosos de imitarlos, generando beneficios estables y duraderos. Por otro lado, la competitividad estratégica se alcanza cuando, dado un cierto nivel de competencia, se logra e implanta con éxito un dispositivo capaz de crear un valor distintivo.

Es así como cobra sentido el proceso de administración estratégica a fin de que la organización se adapte a las condiciones de un espacio de actividades que tienen su propia dinámica y que pueden generar un ambiente en constante cambio en el cual los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales son los medios de respuesta idóneos para enfrentar el escenario resultante. La planificación estratégica constituye un enfoque lógico y analítico destinado a facilitar la elección de la posición futura de la organización frente al entorno.

Por último, la dirección estratégica enfatiza el rol cada vez más importante de la dirección superior en su papel de relacionar a la organización con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de las sorpresas mediante el uso eficaz y eficiente de información estratégica proveniente de los ambientes interno y externo y que contribuyen a elaborar y sostener una estrategia y una implantación flexible y efectiva.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. 1996. La misión de la empresa. Barcelona. Paidós Empresa 44 p.
- Ansoff, I. 1987. Corporate Strategy; Edit. Penguin Books, Harmonds Worth (U.K).
- Álvarez de Novales, J. 1998, Acción Estratégica, Mc Graw-Hill, 216 p. REF. JOAQUIN GARRALDA.
- Barney, J. 1994. A hierarchy of corporate resources. *Advances in Strategic Management* (Greenwich, Conn.: JAI Press), 119 p.
- Bowman, H. 1974. Bibliografía del Instituto Lingüístico de Verano en Colombia: Segundo suplemento. Lomalinda: Instituto Lingüístico de Verano. 9 p.
- Bueno, Casani y Lizcano. 1999. Formación de la estrategia empresarial: Un análisis de las dinámicas del proceso estratégico.
- Ducker, P. 1992. La Innovación y el Empresario Innovador, 30 edición, Editorial Sudamérica, Buenos Aires, Argentina.
- Foust y Zellner, 1997. Business Week, the rich ecosystem of silicom Valley, 25 de Agosto, 202 p.
- Grund, N. 1996. Reputation: Realizing value from the corporate image. *Academy of Management Executive* (Sección de reseñas) X, núm. 1:1.
- Hitt, L. "Information Technology and Firm Boundaries: Evidence from Panel Data," *Information Systems Research*, (10:2), 1999, 134-148 p.
- Hitt, Ireland y Hoskinsson, 1999. Administración Estratégica: Competitividad y conceptos de globalización". Editorial Thomson Editores, 502 p.
- Hofer, C. y Schendel, D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Ed. West Publishing Co., St. Paul.
- Hunt, S. 1997. Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior. *Journal of ECONOMIC Issues*, Vol. XXXI, N°1, March.
- Hunt, D. 1999. CITES Cactaceae Checklist. 2 Ed. Milborne Port, 315 p.
- Kenneth, A. 1980, The Concept of Corporate Strategy, ed.rev. Caps. 2.
- Mintzberg, H. y Waters, J. 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272 p.
- Mintzberg y Quinn. 1993. El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Ed. Prentice Hall. 1207 p.
- Quinn, J. 1980. Managing Strategic Change. Reprint 2141. 21(4), 3-20 p.
- Rumelt, Schendel y Teece. 1994. Fundamental issues in strategy. Boston: Harvard Business School Press.

- Selznick, P. 1957 *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Berkeley: University of California Press.
- Senge, P. 1990, *La Quinta Disciplina. El arte y la Técnica de la organización abierta al aprendizaje*; Ediciones Gránica S.A. Buenos Aires y Barcelona, 492 p. 1990-1992.
- Steward, T. 1997. *Intellectual Capital, the new wealth of organizations*, Doubleday & Currency Publications.
- Von Clausewitz, C. 1980. Clausewitz, *Vom Kriege*, págs. 990-998, 19 ed., Bonn.
- Von Newmann, J. y Morgenstern, O. 1944. *The Theory of Games and Economic Behaviour*. Princeton, New Jersey.