



TAXONOMÍA DE LAS ESTRATEGIAS

Horacio Vicente Barreda Tamayo, Dr. Ing. *

Resumen

Actualmente existe una gran diversidad de estrategias, las cuales se aplican en todos los campos de la actividad humana. Pero como existen algunas características comunes entre ellas, podemos proponer una taxonomía. Si contamos con una taxonomía de las estrategias, podemos comprender mejor de qué tipo de estrategia estamos hablando en cada caso; y cuales son los aspectos estructurales, que se deben observar para su formulación. Las características comunes, dependen principalmente del tipo de interrelación que existe entre los actores; además existen diferentes tipos de interacciones entre ellos. Otro aspecto importante es la forma en que se determina el resultado final. Las estrategias también dependen del campo y el nivel de aplicación, así como del tipo y número de participantes; entre otros factores.

Palabras Clave: Taxonomía de estrategias. Tipos de interrelaciones. Tipos de interacción con los competidores. Formulación de estrategias.

* Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de San Agustín, Av. Independencia s/n Arequipa, Peru. hybt@hotmail.com

1 INTRODUCCION

Las estrategias se aplican en todos los campos de la actividad humana, por ejemplo tenemos los negocios, los deportes, los conflictos, las negociaciones, la relaciones internacionales, la política, la solución de problemas, la guerra, el amor, los estudios, la enseñanza, los concursos, el desarrollo sustentable, etc. En todos los campos de la actividad humana estamos interactuando con otros, con los cuales estamos interrelacionados ya sea directa o indirectamente. Los resultados de todas esas interacciones en forma acumulada, explican nuestra realidad actual.

Cuando nos planteamos un objetivo de resultado futuro, surge la necesidad de tener una estrategia que guie nuestras interacciones en forma efectiva. En cada caso particular, la estrategia a formular y aplicar tiene características únicas.

El competir con otros, sólo es un tipo de interrelación. En forma simultánea también tenemos, interrelaciones de cooperación y de convivencia con otros actores. Cualquier tipo de desempeño amerita una estrategia.

En la vida diaria, todas las personas, Empresas, Instituciones, Países y Mercados se ven involucrados en diferentes situaciones de competencia. Pero no todas las situaciones de competencia, son situaciones de “guerra”.

Adicionalmente, para ilustrar lo amplio del tema podemos mencionar que sólo en el campo de los Negocios, existen varias clasificaciones de estrategias. Por ejemplo, una forma de clasificación es *por las características de su proceso de formulación*, según Hax y Majluf (1991) la estrategia pueden ser:

a.- Según su alcance respecto de la organización

- Explícita
- Implícita

b.- Según el proceso de su formulación

- Producto de un proceso analítico formal disciplinado
- Producto de un proceso de enfoque del poder

c.- Según la orientación de su formulación

- Patrón de acciones pasadas
- Planeada con una visión de futuro

Otra clasificación más amplia y según un análisis epistemológico de la estrategia, se presentó en el XVI Congreso de SLADE (Lima, 2003). Gama y Fischman analizan varios autores y según el contenido de las diversas definiciones de estrategia, forman cuatro grandes grupos de autores por afinidad

- Estrategia por los Objetivos
- Estrategia por la Ventaja Competitiva
- Estrategia por la Competencia Esencial
- Estrategia por la interacción con Competidores

Además las estrategias también se aplican a diferentes niveles, por ej., en el ámbito de las Empresas, se habla de estrategias Corporativas, estrategias de Unidades de Negocio, y de estrategias Funcionales. También se puede tipificar las estrategias por su *campo de acción* (Barreda, 1999), pueden ser estrategias en el *campo mental* (comunicación, palabras, símbolos, colores, etc.), estrategias en el *campo operativo* (acciones, movimientos físicos, transacciones económicas, etc.), y estrategias en el *campo de terceros* (acciones de otros actores que no intervienen directamente en el “juego”, pero que afectan sus resultados).

Frente a ésta gran diversidad de estrategias existentes, es necesario proponer una taxonomía. Que nos permita comprender mejor, de qué tipo de estrategia estamos hablando, y cuáles son sus características estructurales. El conocer la taxonomía de cada estrategia, nos ayudará a formular un plan de acciones más efectivo.

2 PROBLEMA

¿Cómo clasificar la gran diversidad de estrategias que existen, según sus características estructurales?

3 TAXONOMIA DE LAS ESTRATEGIAS

3.1 Concepto de Estrategia

Desde su origen el concepto de estrategia estuvo relacionado a la guerra, la cual se caracteriza por las sucesivas *interacciones* del tipo ataque y defensa entre los dos rivales. El objetivo de *resultado* es derrotar al enemigo.

Aplicado a otras situaciones que no son de guerra y generalizando, podemos decir que, las características básicas para aplicar estrategias, son:

- Dos o más *actores* autónomos (ejércitos, empresas, deportistas, equipos, países...)
- Varios tipos de *interacciones* entre ellos (ataques, defensas, transacciones, movimientos, comparación del desempeño...)

- Un *resultado* (ganar, perder, comprar, vender, campeonar, clasificar,...)

La *estrategia* se operativiza en cada caso desarrollando un *Plan de acciones*. Las acciones del Plan, deben ser las necesarias y suficientes para conseguir el resultado futuro deseado. El resultado final, se va construyendo según cómo van interactuando los actores.

El resultado depende no sólo de nuestro mejor desempeño (*acciones realizadas*), también depende de contra quien o quienes interactuamos y cómo ellos se desempeñarán durante todo el evento. Además el resultado final, también va a ser afectado por las condiciones externas que ocurran mientras interactuamos.

Estas características fundamentales de cómo se producen los resultados finales en medio de las interacciones de un evento, es lo que diferencia el concepto de estrategia. Para obtener finalmente el resultado que deseamos, la estrategia nos dice cómo debemos actuar; pero solo después de habernos analizado a nosotros mismos, a las circunstancias y a los otros actores (Inteligencia competitiva). Para formular la estrategia, se debe evaluar y anticipar la mejor reacción del otro actor antes de elegir nuestra acción, en cada interacción. Como decía Robert Greene “La esencia de la estrategia radica en controlar el hecho siguiente”.

Algebraicamente podríamos expresar que el resultado futuro de todo evento,- con interacciones de dos o más actores-, está en función de *nuestras acciones* (lo que controlamos y debe corresponder a una estrategia). De *las acciones de los otros actores* (su estrategia, no los controlamos, pero podemos anticipar sus acciones y asumir el riesgo). Así como de *las condiciones del entorno* (no lo controlamos, pero podemos preverlo con algún grado de probabilidad).

$$\text{Resultado futuro} = f(a, c, e)$$

f = función, **a** = nuestras acciones, **c** = acciones de los competidores,
e = condiciones del entorno.

Debemos resaltar que las estrategias en general, tienen cinco características básicas:

- Son hipotéticas*, porque se construyen en base a supuestos sobre el futuro, que es incierto –por naturaleza-. Son supuestos sobre el accionar de los otros

actores y sobre las condiciones del entorno. Sólo sabremos si los supuestos son ciertos o falsos después de que ocurran.

- b. *Son divergentes*, hay varias estrategias para conseguir un mismo resultado. Por ejemplo, si queremos reducir costos, hay varias estrategias para lograrlo. Se debe evaluar cuál es la más conveniente en cada caso particular.
- c. *Hay que crearlas*, no se pueden copiar exactamente otras estrategias exitosas, porque los actores y las condiciones del entorno, no son iguales al caso exitoso. Los casos exitosos sirven de referencia.
- d. *Son temporales*, la validez de una estrategia se mantiene en la medida que no ocurran cambios significativos en el comportamiento de los actores, o en las condiciones del entorno. Es inevitable que ocurren cambios en ambos y pierdan validez las estrategias formuladas inicialmente.
- e. *Son únicas*, toda estrategia es contingente, es formulada especialmente para cada evento en particular. No se pueden repetir exactamente igual en un nuevo evento, porque normalmente cambian las condiciones del entorno, así como los actores y sus acciones.

3.2 Características comunes de las Estrategias

Todas las Estrategias en general tienen las siguientes características

- Contienen una o más *ventajas competitivas*.
- Se formulan en base a *Información relevante* (Inteligencia) interna y externa.
- Se implementan de acuerdo a un *proceso de gestión* (planificación, organización, ejecución y control).
- Se puede plantear un Plan de acciones simultáneas, en tres *campos de acción* (mental, operativo, terceros) y en tres etapas (antes, durante y después del evento)
- El Plan de acciones se construye en base a las *Iniciativas* (actividades, programas, proyectos) para cada uno de los *Factores Determinantes* (personas, recursos, tecnología, equipos, condiciones del entorno, etc.) de cada evento en particular.

3.3 Tipos de interrelaciones

Los actores (personas) en forma individual o colectiva se interrelacionan de diversas formas, las más frecuentes son:

- Interrelaciones de Competencia
- Interrelaciones de Cooperación o relaciones simbióticas
- Interrelaciones de Dependencia o parasitarias
- Interrelaciones de Convivencia (familiar, laboral, vecinal, institucional, social, etc.)
- Otros tipos de Interrelaciones

Es frecuente que las personas y las organizaciones tengan simultáneamente varios tipos de interrelaciones. La complejidad en cada caso, es directamente proporcional al número de interrelaciones simultáneas y que influyen entre sí.

De los diferentes tipos de interrelación existente, en éste artículo sólo vamos a desarrollar los Tipos de *Interrelaciones de competencia*. Porque las situaciones de competencia, son el tipo de interrelación más frecuente y que más requiere del uso de una estrategia, para conseguir resultados futuros deseados.

3.4 Tipos de Competencia

No todas las situaciones de competencia, -que ameritan la aplicación de una estrategia-, son situaciones de guerra. Para ganar en una situación particular de competencia, los competidores deben actuar según el tipo de interacción correspondiente a dicha situación. Los diferentes tipos de *interacciones* que se pueden dar en situaciones de competencia son:

- *Interacción directa* (ataques y defensas simultáneas, entre los competidores)
- *Comparación directa* (sin interacción entre competidores, el que tenga mejor desempeño gana en forma objetiva y evidente)
- *Comparación indirecta* (sin interacción entre competidores, un Jurado o una mayoría de personas en forma subjetiva determina al ganador)
- *Comparación por magnitud* (sin interacción entre competidores, pero por una mayor velocidad de crecimiento y desarrollo autónomo, predomina sobre los otros competidores que fueron semejantes, inicialmente)

En el libro *Estrategias y Competencias* (Barreda, 1999), se caracterizan cinco tipos de situaciones de competencia, teniendo en cuenta a los cuatro diferentes tipos de interacción, anteriormente descritos. Las situaciones de competencia son:

1. *Competencia tipo Enfrentamiento*
2. *Competencia tipo Concurso Objetivo*
3. *Competencia tipo Concurso Subjetivo*
4. *Competencia tipo Conquista*
5. *Competencia tipo Predominio*

Las principales características estructurales para cada tipo de competencia son las siguientes:

3.4.1 Competencia tipo Enfrentamiento,

- El resultado proviene de la suma de interacciones directas de ataque y defensa simultáneos, que se efectúan entre si dos competidores.
- Los competidores pueden ser dos personas (ej. tenis, box), dos equipos (ej. fútbol, vóley), dos grandes organizaciones (ej. ejércitos, Alianzas militares).
- Cuando el enfrentamiento es entre tres competidores a la vez, se vuelve imprevisible e inestable. Se dan alianzas de dos contra uno y luego dirimen entre ellos.
- La metodología del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es útil en este tipo de Enfrentamientos. También se le conoce bajo otras siglas como DAFO, FLOA, FORD.
- Las *estrategias de guerra*, son aplicables a éste tipo de competencias de enfrentamiento.

3.4.2 Competencia tipo Concurso Objetivo

- El resultado proviene de la comparación directa entre los desempeños simultáneos de más de dos competidores; gana el de mejor desempeño evidenciado, se puede demostrar cuál competidor fue el mejor.
- No se requiere de interacciones de ataque o defensa entre los competidores, cada competidor actúa independiente de las actuaciones de los otros competidores.
- Los competidores pueden ser varias personas (ej. natación, atletismo), varios equipos (ej. carrera de postas, remo).
- Las *iniciativas para mejorar el desempeño*, son aplicables a éste tipo de competencias. El plan de acciones se centra en las personas y todos los

factores internos y externos que afecten su desempeño, así como en los medios e instrumentos que se utilizan durante la competencia.

3.4.3 Competencia tipo Concurso Subjetivo

- El resultado proviene de la comparación entre los desempeños secuenciales de más de dos competidores; el ganador lo determina un Jurado calificador o una Comisión de evaluación.
- Por la posible injusticia de los resultados, es frecuente la queja de los competidores que pierden. En el momento de la calificación, a pesar de los reglamentos y criterios rigurosos de calificación, no se puede eliminar el subjetivismo individual de los integrantes del Jurado o la Comisión.
- Los actores pueden ser varias personas (ej. concursos de belleza, concurso de trabajo, becas), varios equipos (ej. competencia de nado sincronizado, concurso de danzas), varias empresas (ej. Licitación de Obras, concurso de proveedores), varios países (ej. Elección de la sede para las Olimpiadas, para el Campeonato de Fútbol).
- La *estrategia para ser mejor evaluado por un jurado*, se centra en dos ejes de acción. Un eje, es preparar un mejor desempeño del competidor y el otro eje, es saber las expectativas de los integrantes del Jurado. Es decir, saber que valoran más en sus calificaciones y de ser posible influenciar directa o indirectamente en su evaluación.

3.4.4 Competencia tipo Conquista

- El resultado lo determinan las personas individualmente, que por mayoría eligen entre lo que les ofrecen los diversos competidores. Pueden ser varios competidores los que buscan conquistar a la mayoría del público (ej. negocios, políticos)
- Las personas de manera individual, en base a su percepción de lo que les ofrecen los competidores, deciden libremente a quién o qué eligen.
- Los competidores pueden ser varias personas (ej. candidatos para la elección democrática de algún cargo), varias empresas (ej. bienes y servicios ofrecidos en venta).
- La *estrategia para ser elegido por una mayoría*, se centra en dos ejes de acción interrelacionados. Uno es saber identificar las expectativas de la mayoría de personas, que son las que eligen al ganador, a través de sus decisiones individuales. Dos es el diseño del “producto” que se ofrece al público en general. Para este tipo de competencia tipo conquista, son adecuadas las *estrategias de negocios* y las *estrategias electorales*.

3.4.5 Competencia tipo Predominio

- El resultado proviene de la velocidad individual de desarrollo autónomo de los competidores. No hay interacción directa entre los competidores,

Inicialmente cada competidor se desarrolla dentro de un contexto común, pero con diferentes velocidades (ej. plantas, idiomas). Después de un tiempo, un competidor destaca por su mayor magnitud de desarrollo, predomina sobre los demás. Generalmente el que predomina, puede hacer desaparecer o absorber a los otros competidores, porque comparten el mismo lugar, la misma época, o los mismos recursos.

- El competidor que gana por predominio, se caracteriza por tener procesos de interacción muy efectivos con el entorno. Lo cual le permite crecer y desarrollarse más rápido que los otros competidores.
- La competencia tipo predominio pueden ser de ideas (ej. paradigmas, teorías), cosas (ej. modas), personas (ej. fama), empresas (ej. multinacionales), países (ej. EEUU, China), regiones (ej. Asia, Europa).
- La *estrategia para predominar*, se centra en crear y gestionar una organización o un sistema que pueda lograr un rápido crecimiento, en el entorno común y vigente. Que sea efectivo e independiente del crecimiento autónomo de los otros competidores. Para éste tipo de competencia, son adecuadas las *estrategias de desarrollo económico y social, estrategias de innovación*.

3.5 Categorías de clasificación para la Taxonomía

Para ordenar y hacer una taxonomía de todas las estrategias en general, se proponen seis categorías jerarquizadas según su orden de aplicación:

1. Tipo de interrelación
2. Ámbito de aplicación,
3. Nivel de aplicación
4. Tipo de participantes
5. Tipo de interacciones
6. Factores determinantes

Las diferentes clasificaciones para cada categoría, son las siguientes:

1. Tipo de interrelación
 - Competencia
 - Cooperación o relaciones simbióticas
 - Dependencia o parasitarias
 - Convivencia (familiar, laboral, vecinal, institucional, social, etc.)
 - Otros....

A continuación sólo se presenta la subclasificación, para la interrelación tipo competencia. Los demás tipos de interrelaciones, también tienen sus propias subclasificaciones.

Clases de Competencia:

- Competencia tipo Enfrentamiento
- Competencia tipo Concurso Objetivo
- Competencia tipo Concurso Subjetivo
- Competencia tipo Conquista
- Competencia tipo Predominio
- Otros tipos de Competencia....

2. Ámbitos de Aplicación

- Ámbito militar
- Ámbito deportivo
- Ámbito negocios
- Ámbito político
- Ámbito social
- Ámbito macroeconómico
- Ámbito religioso
- Otros Ámbitos de aplicación...

3. Nivel de aplicación

- Nivel Internacional
- Nivel Nacional
- Nivel Regional
- Nivel Departamental
- Nivel Organizacional

- Nivel Funcional
- Nivel Individual
- Otros Niveles de aplicación...

4. Tipo de Participantes

- Países/ Naciones
- Instituciones
- Empresas
- Equipos
- Personas
- Otros tipos de actores...

5. Tipo de Interacciones

- Acciones de ataque y defensa, simultánea entre los actores.
- Acciones de Compra y de venta, entre actores.
- Acciones personales de trabajo. Entre jefes y subordinados.
- Acciones de propaganda y de votación, entre actores.
- Acciones de demostración de desempeño y acciones de evaluación
- Acciones de afecto y de correspondencia.
- Acciones de persuasión y de aceptación
- Acciones de amenaza y de sometimiento
- Acciones de dialogo y de convencimiento
- Acciones de conflicto y de cooperación
- Otros tipos de interacciones

6. Factores Determinantes
 - Personas
 - Información
 - Recursos
 - Tecnología
 - Motivación
 - Otros...

3.6 Esquema para la taxonomía y ejemplos

A continuación se presenta una matriz para clasificar las estrategias

<u>CATEGORIA</u>	<u>CLASE - subclase</u>
1. Tipo de Interrelación	
2. Ámbito de Aplicación	
3. Nivel de Aplicación	
4. Tipo de Participantes	
5. Tipo de Interacciones	
6. Factores Determinantes	

Para ilustrar la aplicación de la Taxonomía propuesta, se presentan tres ejemplos diferentes y actuales.

Ejemplo 1: Estrategia de Océano Azul (Cham Kim y Mauborgne, 2009)

<u>CATEGORIA</u>	<u>CLASE -Subclase</u>
1. Tipo de Interrelación	COMPETENCIA - Predominio
2. Ámbito de Aplicación	Negocios – Producción de Bienes y

	Servicios
3. Nivel de Aplicación	Organizacional – Unidades de Negocio
4. Tipo de Participantes	Empresas, Compañías o Sociedades - Sector Privado
5. Tipo de Interacciones	Compra y Venta: la mayoría de compradores determinan el ganador.
6. Factores Determinantes	El producto innovador, la(s) persona(s) que dirigen la empresa, la gestión administrativa, los recursos necesarios, las características del entorno.

Ejemplo 2: Estrategia para clasificar al Campeonato Mundial de Futbol Brasil 2014

<u>CATEGORIA</u>	<u>CLASE -Subclase</u>
1. Tipo de Interrelación	COMPETENCIA-Enfrentamiento
2. Ámbito de Aplicación	Deportivo - Fútbol
3. Nivel de Aplicación	Internacional- Sudamericano
4. Tipo de Participantes	Selecciones nacionales de futbol - por Grupo de eliminación.
5. Tipo de Interacciones	Ataque y Defensa – entre los equipos durante el juego. Se gana por goles.
6. Factores Determinantes	El entrenador, los jugadores, la preparación física, la motivación y

	actitud del equipo, los equipos rivales.
--	--

Ejemplo 3: Estrategia de Liderazgo en Costos

<u>CATEGORIA</u>	<u>CLASE -Subclase</u>
1. Tipo de Interrelación	COMPETENCIA - Conquista
2. Ámbito de Aplicación	Negocios–Actividades de Extracción, Producción, Comercialización, etc.
3. Nivel de Aplicación	Organizacional – Corporativo, Unidades de Negocio, Funcional.
4. Tipo de Participantes	Empresas, Compañías o Sociedades - Sector Privado
5. Tipo de Interacciones	Personales de Trabajo. Funciones, procesos, desempeño
6. Factores Determinantes	La ingeniería de valor del producto, la gestión administrativa de la organización, el personal involucrado, los recursos necesarios, las características del entorno.

La formulación del Plan de acciones en cada caso, se crean proponiendo actividades, proyectos, programas o planes específicos, sobre cada uno de los factores determinantes. Estas iniciativas están sujetas a una planificación. Es decir, que se pueden estimar costos, tiempos, responsables y formas de control.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta metodológica adecuada para formular (mapa estratégico), operativizar (matriz de planificación) y controlar (software) la estrategia que se quiera gestionar.

4 CONCLUSIONES

a.- Una taxonomía de estrategias nos ayuda a comprender y clasificar por sus características fundamentales, la gran diversidad de estrategias existentes.

b.- El criterio principal para iniciar la clasificación de las estrategias, o taxón es el tipo de interrelación entre los actores.

c.-Las categorías para clasificar y caracterizar las estrategias en general son:

1. Tipo de interrelación
2. Ámbito de aplicación,
3. Nivel de aplicación
4. Tipo de participantes
5. Obtención de resultados
6. Factores determinantes

Artigo recebido em 07 de outubro de 2012 e aceito para publicação em 02 de novembro de 2012

Resumo

Atualmente existe uma grande variedade de estratégias, que são aplicadas em todos os campos da atividade humana. Mas, como há algumas características comuns entre eles, propomos uma taxonomia. Se nós temos uma taxonomia de estratégias, podemos entender melhor o tipo de estratégia de que estamos falando, em cada caso, e qual a estrutura a ser respeitada em sua formulação. Características comuns dependem, principalmente, do tipo de interação entre os atores, há também diferentes tipos de interações entre eles. Outro aspecto importante é a forma como determinamos o resultado final. As estratégias também dependem do campo e do nível de aplicação, o número e tipo dos participantes, entre outros fatores.

Palavras Chave: Taxonomia de estratégias. Tipos de inter-relações. Tipos de interação com os competidores. Formulação de estratégias.

Abstract

Currently there is a wide range of strategies, which are applied in all fields of human activity. But as there are some common features between them, we propose a taxonomy. If we have a taxonomy of strategies, we can better understand what kind of strategy we are talking in each case, and what are the structural, to be respected for their formulation. Common characteristics depend mainly on the type of interaction between the actors, there are also different types of interactions between them. Another important aspect is

the way it determines the final result. The strategies also depend on the field and the application level, and the type and number of participants, among other factors.

Keywords: Taxonomy of strategies. Types of relationships. Types of interaction with competitors. Strategy formulation.

REFERENCIAS

BARREDA Tamayo, Horacio (2003). *Porqué los conceptos de estrategia militar no son aplicables para la dirección estratégica de negocios*. XVI Congreso SLADE: Lima Perú

BARREDA Tamayo, Horacio (1999). *Estrategias y Competencias –método de los factores determinantes*. Editorial Galaxia S.R.L. Arequipa Perú

CHAM Kim W. y Mauborgne Renée (2009) *La Estrategia del Océano Azul*”, Harvard Business Review.

GAMA, João y Fischman Adalberto (2003). *A Epistemologia da Estratégia: Uma Proposta para a Classificação de seu Conteúdo*. XVI Congreso SLADE: Lima Perú

HAX, Arnoldo.C. (2010). *El Modelo Delta: Reinventando la Estrategia del Negocio*. XXIII Congreso SLADE: Guayaquil. Ecuador

HAX, Arnoldo.C.,& Majluf, Nicolas.S. (1991). *The strategy concept & process: A pragmatic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall