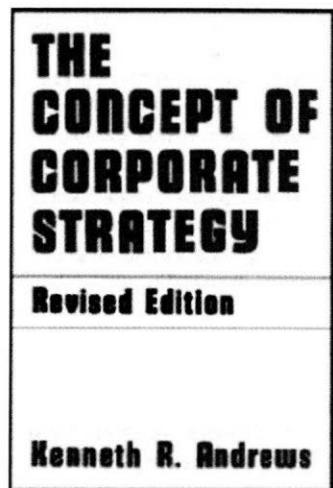


The Concept of Corporate Strategy



The Concept of Corporate Strategy. Por Kenneth R. Andrews. Homewood, Ill.: R. D. Irwin, 1980 Revised Ed. xi, 180 p.; 24 cm. Incluye referencias e índice. ISBN 0-256-02371-9

Kenneth R. Andrews¹, como resultado del impacto de su trabajo en la educación gerencial en la Universidad de Harvard y en planeación estratégica², recoge en *The Concept of Corporate Strategy*³ experiencias vividas por un grupo de profesores⁴ a lo largo de años de investigación sobre el tema de Política de Empresa, que, en sus palabras, es "la esencia del libro"⁵. Andrews, al

hablar de Política de Empresa, se refiere a un campo genérico conocido como "Dirección General", "Alta Dirección" o "Dirección de Empresas".

Este trabajo unido a los de Chandler, "Strategy and Structure" (1962)⁶, Ansoff, "Corporate Strategy" (1965)⁷, y al del propio Andrews, "Business policy: text and cases" (1965)⁸, puede considerarse un texto pionero en el campo del "Strategic Management". Como en los textos mencionados, el autor presenta conceptos importantes para las empresas desde la estrategia. La diferencia se encuentra en que propone un modelo del proceso de dirección aplicable a cualquier situación donde se requiera la acción. Y a la vez es un modelo realista, que se basa en la figura del directivo como alma del proceso, que con sus habilidades y destrezas logra llevar el modelo a la práctica.

El libro se divide en dos secciones. La primera es el prefacio, en donde el autor realiza una distinción con la edición de 1971. La segunda, está conformada por ocho capítulos. Allí se desarrollan tres temáticas: 1) El concepto de estrategia (caps 2 al 5), 2) la diferencia entre formulación y aplicación (caps 6 y 7), y 3) el director general (caps 1 y 8). A continuación se examina cada una de ellas.

En la primera temática, el autor desarrolla el concepto de estrategia corporativa, entendida como el "patrón de los objetivos, propósitos o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir las metas"⁹. Esta noción permite establecer en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Para Andrews, "la estrategia corporativa sirve de guía durante largos períodos de tiempo para el desarrollo de la empresa y alcanzar resultados superiores sin privarla de su capacidad de una respuesta rápida a condiciones cambiantes"¹⁰.

Unido al concepto de estrategia, se pre-

sentan sus factores determinantes. Se realiza un análisis de las oportunidades, peligros, fortalezas, debilidades, valores personales y responsabilidad social¹¹. Conceptos que le permiten al lector disponer de herramientas para lograr interpretar lo realizado por los directivos en materia de hechos, opiniones y perspectivas, que surgen por dentro y por fuera de la empresa.

Con respecto a los valores y la responsabilidad social, Andrews dice: "la empresa es la mayor y más heterogénea de todas las actividades humanas y tiene, aún más que otras áreas de la actividad humana, pasadizos secretos de egoísmo en los que la lucha por la supervivencia trae la desesperación"¹². Así mismo, indica que "los rigores de la competencia, no menos duros por ser imperfectos en el sentido económico, desarrollan en los moralmente débiles la tentación de ir a lo suyo y de encubrir, como sea posible, los costes sociales de una actividad económica descuidada y otros perjuicios al público".¹³

La segunda temática aborda la diferencia entre formulación y aplicación de la estrategia. La primera requiere habilidades analíticas para hacer un diagnóstico de la empresa y del entorno, la segunda, habilidades administrativas que le permitan: diseñar una estructura organizacional, administrar procesos y ejercer liderazgo.

Para Andrews "la formulación de la estrategia no termina cuando empieza su aplicación. Una empresa está cambiando siempre en respuesta a su propio carácter y desarrollo pasado"¹⁴, lo que hace que la formulación y la aplicación sean procesos que se complementen. Andrews concluye que el proceso de retroalimentación es fundamental para la empresa, ya que le indica qué modificaciones realizar en el proceso de formulación y el momento para realizarlas. En este sentido, una aplicación eficaz requiere que la estructura organizacional se ajuste a sus necesidades particulares, apoyada en una subdivisión de tareas, coordinación de responsabilidades, así como con un diseño y gestión de sistemas de información.

¹ Kenneth R. Andrews nació en New London, CT en 1916, obtuvo un BA, MS de Wesleyan University en 1937 y un Ph.D en literatura en la universidad de Illinois en 1948. Algunas de sus obras son: *The Case Method of Teaching* (1953), *Problems of General Management* (1962), *Business Policy Text and Cases* (1965, 69, 73, 79, and 87), *The Concept of Corporate Strategy* (1971, 80) *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation* (1989).

² Andrews, K. (1971). En: *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood III. Dow-Jones Irwin., Preface iii.

³ Libro premiado con el McKinsey Foundation Book Award. Distinción otorgada desde 1962 a aquellos textos que han contribuido de manera significativa a la literatura del management.

⁴ Los profesores mencionados son: George Alberth Smith Jr, Melvin Copeland, George Doriot, Richard Merriam, Edmund Learned, Roland Christensen, Robert Austin, Charles Bliss, John Glover, Robert Merry, Clarence Nickerson.

⁵ Andrews, K. Op. cit; p. iii

⁶ Chandler, A; (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial enterprise*, Cambridge, Mass: MIT Press.

⁷ Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and expansion*. Ney York: McGraw-Hill.

⁸ Andrews, K. et al. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, III: Richard D. Irwin.

⁹ Andrews, K. (1971). Op. cit; p. 18

¹⁰ Ibid; p. 54.

¹¹ Andrews desarrolla el concepto de estrategia en esta edición apoyado en los trabajos de Michael Porter.

¹² Ibid; p. 161.

¹³ Ibid; p. 11.

¹⁴ Ibid; p. 106.

Finalmente, el autor retoma el concepto del director general, presentando elementos que lo afectan: identidad, funciones y características. Andrews distingue entre director general y dirección general. La dirección de toda una empresa o una parte autónoma de ella se define como dirección general, mientras que el "término director general designa, pues, al jefe ejecutivo de la organización; miembros de la oficina del presidente, vicepresidentes ejecutivos y señores que tienen responsabilidades interfuncionales; y presidentes o directores de divisiones, de centros de beneficios multifuncionales y de unidades organizativas similares, parcialmente autónomas"¹⁵.

En cuanto a la función del directivo, Andrews establece que "es determinar y guiar la estrategia adecuada, adaptar la empresa a los cambios de su entorno y asegurar y desarrollar a las personas necesarias para llevar a cabo la estrategia o para ayudar a una revisión constructiva de la misma. También debe asegurarse de que los procesos que estimulan y restringen la prestación individual y el desarrollo personal sean consistentes con las necesidades humanas y estratégicas".¹⁶

En líneas generales, se tiene un libro de texto gerencial, donde el autor realiza una explicación lógica, objetiva y profunda de los contenidos, utilizando un lenguaje claro y atractivo, apoyado por el uso de títulos, subtítulos y numerales. Se utilizan casos de empresas¹⁷ y citación de autores para abordar temas específicos.

El libro es escaso en citas, sólo veintiséis¹⁸, siendo el capítulo tres el de mayor número de éstas, al tener ocho, en contraste con el seis que no tiene ninguna. Nueve de las citas corresponden a publicaciones provenientes de *Harvard Business Review* o de tesis doctorales no publicadas al momento de escribir el libro, de estudiantes de Harvard Business School. Esta situación es explicable por ser esta institución "un im-

portante modelo para otras escuelas de negocios en Estados Unidos al haber implementado los primeros cursos en Política de Empresa"¹⁹. Una de las diferencias del texto con su primera edición está en que las citas corresponden, en su gran mayoría, a textos publicados a partir de 1970.

Debido a su formación literaria, Andrews se apoya en varios autores para argumentar sus tesis. Menciona en más de una ocasión a Barnard, Selznick, Zaleznik²⁰, Berle²¹ y Chandler, y al menos una vez a Glover²², Lileenthal²³, Adam Smith, Simon, Porter²⁴, Prahalad, entre otros.

A pesar de que el libro tiene un contenido preciso y poco retórico, algunos de los pasajes presentan un lenguaje altamente técnico que dificulta su comprensión, lo que hace necesario leer y releer para comprender la síntesis que el autor pretende mostrar sobre las experiencias presentadas. Sin embargo, los dos esquemas (o figuras) presentados (págs. 28 y 69), permiten comprender el modelo propuesto por el autor. Aun cuando el primer esquema ya se encontraba en la edición de 1971, sigue siendo un poco confuso, además su tamaño no colabora; sin embargo, el segundo se establece como un interesante aporte, permitiendo la comprensión de la propuesta conocida como el DOFA²⁵. Apoyando a los mencionados esquemas, se incluyen,

en el capítulo tres, algunas preguntas de aplicación, que permiten una ampliar la comprensión.

Recomiendo este libro por varios motivos: En primer lugar, presenta un estudio profundo sobre el fenómeno de la dirección, que va más allá de la explicación de un modelo teórico. En segundo lugar, desarrolla el concepto de estrategia corporativa, desde la perspectiva que la empresa debe enfocarse en un negocio específico y concentrarse en generar ventajas competitivas. En tercer lugar, enseña la importancia que tiene para una empresa la formulación y aplicación de una estrategia corporativa sólida, que genere resultados eficaces a través de una buena dirección. Finalmente, porque muestra el concepto de dirección estratégica como una forma de despliegue de los recursos específicos acumulados por la empresa.

Aun cuando el libro fue escrito para directores de empresas, el estudio de la Política de Empresa tiene una aplicación más amplia que las instituciones llamadas empresas, y por lo tanto los jefes de las agencias civiles y militares, directores de hospitales, fundaciones, universidades y otras organizaciones sin fines lucrativos son también público primario para el libro, pues la función principal de estos agentes es decidir lo que sus organizaciones deben hacer y lograr que eso suceda. Otros lectores posibles son:

- Estudiantes de carreras administrativas, a quienes el libro además de presentarles un modelo de dirección, les enseña que para ser directores de empresas no basta con la experiencia, sino que la formación es indispensable. Andrews dice, "mucho más importantes que la inteligencia, integridad, energía y valor que requieren sus puestos y que ya son muy difíciles de encontrar, son las aptitudes de la mente y de acción que convierten estas cualidades según los diferentes estilos individuales en impresionantes realizaciones".²⁶ Esta frase permite concluir que para desarrollar los procesos de formulación y aplicación se requieren habilidades complementarias.
- Profesores que enseñen estrategia: Este texto les permite relacionar los postulados de Andrews con los

¹⁵ Ibid; p. 2.

¹⁶ Ibid; p. 112-113.

¹⁷ Algunos de los casos utilizados en el libro son American Motors Corp, General Electric Co, General Motors Corp, Goodyear Tire and Rubber Co, Milton Hoteles, IBM, Pepsico Inc, Uniroyal Inc, Westinghouse Electric Corp, Xerox Corp

¹⁸ Aun cuando se encuentran 26 citas, al eliminar las repeticiones, quedan 21.

¹⁹ Rumelt, R. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston, Harvard Business School Press. p 10.

²⁰ Zaleznik, A. (1977). "Managers and Leaders: Are They Different?" *Harvard Business Review*, May June 1977, pp 67-78.

²¹ Berle, A; and G. Means. (1968). *The modern Corporation and Private property*. New York: Macmillan.

²² Glover, J. (1976). "Strategic Decision-Making: Planning, Manning, organization" in John D. Glover and Gerald A. Simon, *Chief Executives Handbook*. Homewood, III: Dow Jones-Irwin.

²³ Fue uno de los directores de la Tennessee Valley Authority en 1933. Andrews lo menciona al hablar del directivo. Para Lileenthal la vida del directivo es la actividad humana más amplia, más exigente y, con mucho, la más vasta y útil de todas.

²⁴ Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries competitors*. New York. Free press.

²⁵ Son las iniciales de las palabras: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

²⁶ Andrews; Op cit; p. 46

de Barnard, Selznick²⁷ y Chandler, para lograr construir su propia propuesta frente al concepto de estrategia.

- Investigadores, a quienes el contenido del libro les proporciona ideas para proyectos y/o artículos en temas diversos. Algunos de ellos serían: responsabilidad social, coordinación, liderazgo, motivación, etc.

Finalmente, para responsables de facultades que se preocupan de la educación gerencial, ya que la Política de Empresa es parte importante de la educación profesional de la dirección. El texto ayudaría a tomar decisiones sobre si la enseñanza de la estrategia es un asunto del pregrado o del posgrado, y sobre el diseño y gestión del currículo.

AUTOR DE LA RESEÑA:

Hugo Alberto Rivera R.

Profesor Principal de la Universidad del Rosario de Bogotá. Estudiante del doctorado en Administración, Universidad de los Andes.

Correo electrónico

Ha.rivera49@uniandes.edu.co

²⁷ Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. New York: Harper & Brothers.