

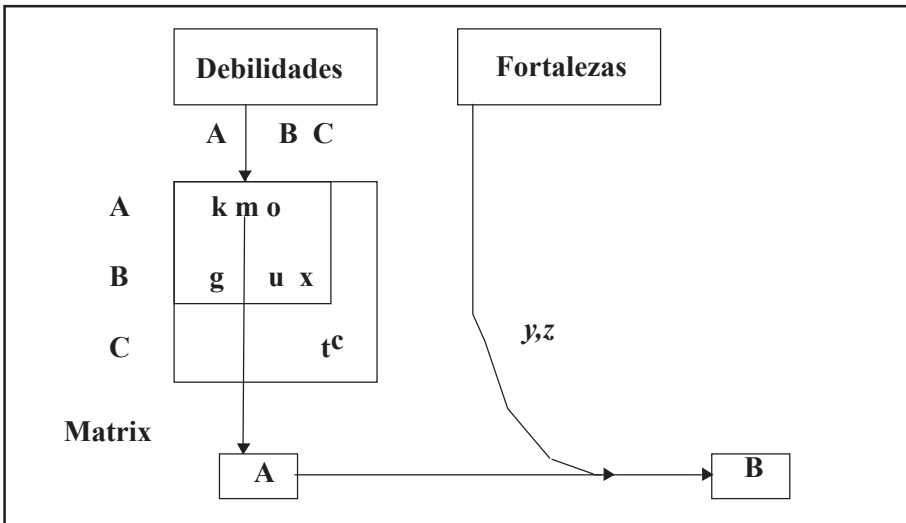
12 Elección de la estrategia y formulación de las tareas estratégicas

Los pasos más importantes en la planificación de estrategias políticas son elegir las estrategias parciales para solucionar las debilidades identificadas y elegir las fortalezas para atacar las debilidades de los rivales políticos. En principio, para cada debilidad se elabora una estrategia parcial; la regla es que hay varias soluciones para cada debilidad identificada, de modo que no existe una sola respuesta estratégica: hay alternativas.

Al seleccionar las estrategias se deben hallar, sobre todo, soluciones eficaces que consuman pocos recursos, que en verdad sean realizables con un alto grado de probabilidad, que como estrategias parciales puedan constituir una estrategia global y que no muestren contradicciones internas.

12.1 Formulación de tareas (estrategias parciales)

Partiendo de las debilidades que la organización propia debe cambiar, se buscan soluciones que, en lo posible, deben alcanzarse mediante las fortalezas propias. Las debilidades que debemos cambiar se hallan en la matriz de debilidades en los sectores AA, AB, BA y BB³⁷. No podemos cambiar las debilidades en los sectores AC y BC porque no influimos en ellas, de modo que aquí no buscamos soluciones. Las debilidades en los sectores CA, CB y CC son insignificantes: no es prioritario darles una solución.



Al formular las tareas describimos en qué dirección queremos mover el estado A de la debilidad *m* con ayuda de las fortalezas *y* y *z* al estado B.

37 Ver capítulo 10.5: *Matriz de fortalezas y debilidades*.

Por ejemplo, si la debilidad expresa que “los recursos financieros son insuficientes”, hay muchas posibilidades para definir las tareas. La tarea básica puede rezar: “suficientes recursos financieros” y llevarse a cabo de diferentes maneras.

Por ejemplo:

1. Obtenemos suficientes recursos financieros con la ayuda de nuestros contactos con el sector económico (estrategia de financiamiento externo).
2. Obtenemos suficientes recursos financieros mediante aportes y donaciones de nuestros miembros (estrategia de financiamiento propio).
3. Reagrupamos nuestras tareas actuales y así creamos recursos disponibles (estrategia de reestructuración).
4. Recurrimos a la subvención estatal (estrategia de subvención estatal).
5. Con ayuda de los medios de comunicación, desacreditamos a los rivales con preguntas sobre el origen de sus recursos financieros (estrategia de desacreditación).

Estas soluciones se ajustan a la ley. La experiencia enseña que ciertos partidos y organizaciones políticas hallaron otras posibilidades de solucionar estratégicamente el problema financiero. Tales posibilidades rezan:

1. Como partido de gobierno utilizamos fondos estatales para tener suficientes recursos financieros.
2. Participamos en hechos delictivos para obtener recursos financieros.
3. Nos financiamos con el dinero de las drogas y de la mafia.

Lo anterior ejemplifica que también hay formas ilegales de solucionar las debilidades. En qué medida esas formas son empleadas en la praxis política depende de la decisión del grupo planificador, tiene que ver con la percepción que tiene de sí mismo y está influida por la cultura política del respectivo país.

12.1.1 Ejemplos de formulación de tareas para debilidades recurrentes en situaciones de competencia abierta

En el trabajo estratégico con partidos, ONGs y gobiernos aparecen, una y otra vez, problemas similares para los cuales se desarrollaron soluciones estándar. Primero se eliminan todas las soluciones ilegales y luego se ofrecen sólo aquellas que no dañan en forma duradera la cultura política; esto significa también que en ciertas situaciones otras soluciones pueden resultar mejores, más adecuadas. Además, existen otras soluciones legales que no se mencionan aquí por no estar muy difundidas.

No. corr.	Descripción, situación previa	Descripción de la tarea estratégica
I-001	Déficit en el área programática	Difundimos entre el público áreas programáticas en las que somos fuertes. Alternativa Compensamos el déficit con una labor programática, si nuestros grupos meta esperan eso.
I-002	Imagen difusa o componentes negativos de imagen.	Creamos una mejor imagen. Alternativa: Vivimos con una imagen

		negativa que le gusta a nuestro grupo meta. Alternativa: Aceptamos una imagen difusa para evitar destacar diferencias.
I-003	Falta de motivación.	Motivamos a miembros y dirigentes. Alternativa: Planificamos una campaña no basada en la motivación de miembros y dirigentes.
I-004	Pocos recursos humanos (miembros).	Captamos nuevos miembros y aumentamos el compromiso <i>ad honorem</i> . Alternativa: Planificamos una campaña no basada ni en miembros ni en dirigentes.
I-005	Falta de capacitación en miembros y dirigentes.	Capacitamos miembros y dirigentes. Alternativa: Planificamos una campaña no basada en miembros ni en dirigentes.
I-006	Pocos recursos financieros.	Creamos suficientes recursos financieros. Alternativa: Mejoramos la relación costo-beneficio. Alternativa: Criminalizamos los ingresos de los adversarios.
I-007	Organización inoperante.	Hacemos que la organización funcione. Alternativa: Trasladamos tareas organizativas. Alternativa: Creamos una nueva unidad organizativa.
I-008	Conducción inexistente o débil.	Cambiamos de conducción. Alternativa: Capacitamos a la conducción. Alternativa: Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con voluntad de conducir.
I-009	Luchas internas de poder en la conducción.	Creamos la clara imagen de un enemigo externo. Alternativa: Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con capacidad de conducción. Alternativa: Eliminamos una parte de la conducción.
I-010	Heterogeneidad de los seguidores.	Creamos la clara imagen de un enemigo externo. Alternativa: Integramos las fracciones (eventualmente, incluso distribuyendo el botín).
I-011	Falta de democracia interna.	Creamos una democracia interna. Alternativa:

		<p>No cambiamos las estructuras: creamos una pseudo participación.</p> <p>Alternativa: Presentamos un líder convincente, carismático.</p>
I-012	Falta de comunicación interna eficiente.	<p>Formamos una red de comunicación interna eficiente.</p> <p>Alternativa Planificamos una campaña no basada ni en dirigentes ni en miembros.</p>
K-001	Los adversarios tienen una mejor oferta programática.	<p>Desarrollamos un nuevo programa.</p> <p>Alternativa: Difundimos entre el público áreas programáticas en las que somos fuertes.</p> <p>Alternativa: Argumentamos que el programa de los adversarios se opone a los intereses de nuestros grupos meta.</p>
K-002	Los adversarios tienen una mejor oferta de personal.	<p>Cambiamos nuestra oferta de personal.</p> <p>Alternativa: Mejoramos nuestra imagen en cuanto al personal.</p> <p>Alternativa: Mediante terceros (fuerzas indirectas) nos ocupamos de desmontar la imagen del personal del adversario.</p> <p>Alternativa: Creamos una contra imagen aceptada por nuestro grupo meta.</p>
K-003	Los adversarios son más idóneos.	<p>Creamos una imagen de idoneidad.</p> <p>Alternativa: Ponemos en duda la idoneidad del adversario (mejor a través de terceros)</p> <p>Alternativa: Creamos una imagen de representantes del “sentido común”.</p>
K-004	Los adversarios tienen mejor imagen.	<p>Creamos una mejor imagen (en el sentido de nuestros grupos meta).</p> <p>Alternativa: Mediante terceros nos ocupamos de desmontar la imagen del adversario.</p> <p>Alternativa: Presentamos factores de imagen positivos propios contra las debilidades de imagen del adversario.</p>
K-005	Los adversarios siguen mejor la tendencia.	<p>Sobresalimos en nuevas áreas temáticas que se ajustan a nuestro grupo meta.</p>

		<p>Alternativa: No tocamos temas de moda y emocionalizamos temas fuera del área tendencial.</p> <p>Alternativa: Al igual que nuestros grupos meta, no nos ocupamos de la tendencia.</p> <p>Alternativa: Desarrollamos una gran idoneidad en un sector de la tendencia.</p>
E-001	Malos resultados en encuestas.	<p>Cuestionamos la credibilidad de las encuestas.</p> <p>Alternativa Intensificamos y concentramos nuestra labor de relaciones públicas en los grupos meta.</p>
E-002	Falta de acceso a los medios de comunicación.	<p>Establecemos contacto con los medios de comunicación no dirigidos y los aprovechamos.</p> <p>Alternativa: Usamos medios de comunicación dirigidos.</p> <p>Alternativa: Planificamos una campaña no basada en el uso de medios de comunicación. Alternativa: Creamos nuestros propios medios de comunicación.</p>
E-003	Falta de acceso a asociaciones y organizaciones.	<p>Establecemos contacto con asociaciones y organizaciones.</p> <p>Alternativa: Destruimos las alianzas adversarias.</p> <p>Alternativa: Presentamos nuestra “independencia”.</p>
E-004	Falta de potencial.	<p>Definimos el posible potencial y lo generamos.</p> <p>Alternativa Corregimos nuestro cometido, p.ej.: no nos presentamos en las próximas elecciones.</p>
E-005	Falta de votos “cautivos”.	<p>Intensificamos el trabajo con nuestros grupos meta y ofrecemos fuertes posibilidades de adhesión. Alternativa: Buscamos votos fluctuantes.</p>
E-006	Regulaciones legales limitantes (ley de partidos, ley electoral).	<p>Cambiamos las regulaciones legales.</p> <p>Alternativa: Eludimos las regulaciones legales.</p> <p>Alternativa: Presionamos desde afuera a los legisladores.</p> <p>Alternativa: Buscamos nichos en el sistema.</p>

12.1.2 *Ejemplos de formulación de tareas para debilidades recurrentes en situaciones sin competencia abierta*

No. corr.	Descripción, situación previa	Descripción de la tarea, nueva situación
A-001	Imagen difusa o factores de . imagen negativos	Creamos una mejor imagen. Alternativa: Vivimos con una imagen negativa que agrada a nuestro grupo meta.
A-002	Falta de motivación en los colaboradores.	Motivamos a los colaboradores. Alternativa: Reemplazamos a miembros no motivados.
A-003	Falta de motivación en la conducción.	Motivamos a la conducción. Alternativa: Corregimos el cometido.
A-004	Pocos recursos humanos (miembros, personal).	Captamos nuevos miembros y aumentamos el compromiso ad honorem .Alternativa Buscamos cooperar con otra organización. Alternativa: Trasladamos actividades.
A-005	Falta capacitación de miembros y colaboradores.	Capacitamos a miembros y colaboradores .Alternativa: Planificamos una campaña sin intervención de miembros ni de colaboradores.
A-006	Falta de disciplina.	Implantamos un sistema de premios y castigos. Alternativa: Creamos una alta motivación. Alternativa: Implantamos un sistema de dirección y control.
A-007	Pocos recursos financieros.	Aumentamos los ingresos. Alternativa: Mejoramos la relación costo-beneficio. Alternativa: Concentramos los recursos en la campaña .Alternativa: Corregimos el cometido.
A-008	Organización inoperante.	Hacemos que la organización funcione. Alternativa: Trasladamos tareas organizativas. Alternativa: Creamos nuevas unidades organizativas.
A-009	Conducción inexistente o débil.	Cambiamos de conducción. Alternativa: Capacitamos a la conducción .Alternativa: Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con voluntad de conducir.

A-010	Luchas internas de poder en la conducción	Transferimos las decisiones a un órgano o a personas con voluntad de conducir. Alternativa: Corregimos el cometido. Alternativa: Nos ocupamos de que se decida la cuestión de la conducción.
A-011	Falta de flexibilidad.	Implementamos un catálogo de objetivos y un control. Alternativa: Renunciamos a toda planificación. Alternativa: Eliminamos las regulaciones excesivas.
A-012	Desinterés en el grupo meta.	Despertamos el interés en el grupo meta. Alternativa: Cambiamos de grupo meta. Alternativa: Corregimos el cometido.

12.1.3 Secuencia cronológica en la formulación de tareas

Como no siempre se puede tener de inmediato una fortaleza al eliminar cada debilidad, a veces conviene dar varios pasos intermedios. Para concretar los conceptos que resultan de la definición de las tareas, habrá que reservarse un espacio de tiempo; es necesario fijar un orden cronológico razonable. Si el grado de conocimiento aún es muy bajo, no conviene iniciar una tarea para cambiar positivamente la imagen. En este caso, una planificación adecuada del tiempo significa:

1. aumentar el grado de conocimiento y
2. mejorar el factor de imagen Z.

Con la formulación determinamos, pues, el tipo de solución de los problemas existentes. Como ya se dijo, para ello hay por lo menos dos posibilidades, siendo muy frecuente que existan más. El verdadero trabajo del planificador estratégico es asesorar en la elección de las posibilidades correctas y presentar los múltiples criterios de solución. Las soluciones que buscamos para nuestros problemas deben ser realistas en cuanto a la amplitud, al tipo y al tiempo; cualquier error y, sobre todo, cualquier actitud pretenciosa tienen más tarde consecuencias catastróficas.

12.2 Principios de la formulación estratégica

Al presentar la formulación de estrategias, Sun Tzu señala que tienen que haber ciertas prioridades en la elección de estrategias.

Sun Tzu: “La mejor forma de conducción bélica es atacar la estrategia del enemigo; la siguiente es la de romper las alianzas del adversario; sigue la de atacar al ejército; la peor es la de sitiar ciudades fortificadas”.

Para atacar la estrategia del adversario es necesario conocerla, por lo que la observación de las filas adversarias juega un papel importante. Atacar la estrategia del adversario significa hostigarlo con tanta insistencia cuando quiera dar los pasos respectivos, que ya no los pueda realizar. En el fútbol este tipo de acción se conoce como presionar desde el medio campo hacia adelante para que el adversario no pueda armar su juego. Si no se dispone de información sobre la estrategia o si es demasiado insegura, habrá que destruir o, al menos, perturbar las alianzas de los adversarios. Si el adversario tiene buenos y eficaces vínculos con grupos sociales (sindicatos, iglesias, gremios empresariales, militares, otros partidos, etc.), habrá que debilitar esos vínculos haciendo ofertas atractivas, desacreditando al adversario o generando inseguridad entre los aliados con respecto a su mutua confianza.

Sólo cuando no se puedan combatir ni la estrategia ni las alianzas, habrá que ir a un enfrentamiento real en los campos de batalla políticos (temas, personas, etc.); al hacerlo, deben elegirse temas que implican marcadas ventajas o que fueron descuidados por el adversario.

La peor alternativa es la de sitiar los bastiones adversarios; nunca debe atacarse un área temática conocida por ser una fortaleza del adversario.

12.3 Tipos de estrategia

Al elegir la estrategia es necesario conocer el esquema básico de la estrategia requerida para hacer la elección correcta. Para cada esquema hay una serie de estrategias diversas cuya elección específica depende de las condiciones marco, de la imagen deseada y de los objetivos de la organización. En principio, se distinguen las estrategias ofensivas y defensivas: las primeras se dividen en estrategias para ampliar el mercado y para penetrarlo; las segundas, en estrategias para conservar el mercado y para abandonarlo.

Estrategias ofensivas	Estrategias defensivas
Estrategia para ampliar el mercado (estrategia competitiva)	Estrategia para conservar el mercado (estrategia de clientes y multiplicadores)
Estrategia para penetrar el mercado (estrategia de clientes)	Estrategia para abandonar el mercado (estrategia del entorno)

12.4 Estrategias ofensivas

Las estrategias ofensivas son siempre necesarias cuando, por ejemplo, un partido quiere elevar su porcentaje de votantes o un gobierno quiere ejecutar un proyecto. En ambos casos, para que la campaña concluya con éxito, más personas que antes deberán tener una actitud positiva frente al partido o al proyecto.

Como estrategias ofensivas están disponibles la estrategia de ampliación del mercado y la estrategia de penetración del mercado. Por principio, todas las estrategias ofensivas en las luchas electorales deben resaltar en forma clara y atractiva la diferencia con los partidos cuyos electores se quieren captar; en las estrategias ofensivas que sirven para ejecutar políticas, habrá que destacar la diferencia entre la situación hoy reinante y los beneficios esperados.

12.4.1 Estrategia para ampliar el mercado

1. En la lucha electoral

En el caso de la lucha electoral, la estrategia ofensiva de ampliación del mercado busca conquistar, aparte de los actuales, nuevos grupos de electores. Para ello a los actuales votantes de la competencia se les debe presentar una oferta nueva o mejor, es decir, se trata de una clara estrategia competitiva, en la que diversos partidos compiten por sectores del electorado.

Tal estrategia debe ser preparada, primero, mediante una campaña introductoria que explique al público cuáles son las nuevas y mejores ofertas (con relación a los otros partidos) que presenta el partido. Para la nueva oferta conviene aprovechar el cambio de valores o los cambios estructurales de la sociedad. Es imposible ampliar el mercado con temas invendibles.

Para el partido mismo hay que crear los siguientes presupuestos y pensar en las consecuencias:

1. Se requieren nuevas declaraciones programáticas complementarias.
2. El perfil del partido cambia con la presentación del programa. Hay que fijarse en que el nuevo perfil sea compatible con los viejos votantes para que el aumento de votantes no sea compensado, o incluso superado, por las pérdidas.
3. De los programas deben encargarse personas congruentes con los mismos.
4. El nuevo tema o programa no debe aparecer repentinamente: habrá que preparar a los dirigentes y representantes electos mediante medidas de desarrollo de personal.

Ejemplo: en un caso concreto, el secretario general de un partido presentó ante el público una nueva idea programática. Los medios de comunicación más importantes la recibieron y difundieron con gran interés. Lamentablemente, ni los dirigentes ni los miembros del partido estaban preparados: los dirigentes se resistieron por no haber sido puestos al tanto; los afiliados no pudieron buscar apoyo en su entorno social por no tener suficiente información. Así, la acción quedó en la nada y ya no pudo ser reavivada.

Como una campaña para ampliar el mercado siempre genera la posibilidad de captar afiliados, la organización debe ser preparada para los nuevos grupos meta; habrá que asegurar que los nuevos afiliados participen y sean atendidos. Se necesita invertir en las áreas de desarrollo (programática), de personal (capacitación) y de relaciones públicas.

2. En la implementación de políticas

En este caso hay que publicitar el nuevo producto, es decir, la nueva política o, mejor aún, sus ventajas. Para ello y antes que nada, la formulación de las políticas debe ser esmerada: las políticas incompletas se venden tan poco como los productos incompletos. El accionar del Ejecutivo tendrá errores considerables si no se logra que los ciudadanos comprendan el producto y sus múltiples ventajas porque su presentación es poco concisa. Antes de la implementación habrá que realizar suficiente trabajo de relaciones públicas, pues de lo contrario el proyecto podrá ser rechazado en todo momento.

Puede servir de ejemplo la reforma tributaria alemana de 1999: fue presentada y ejecutada en forma incompleta; en parte tuvo que ser corregida y luego retirada por la resistencia generada.

Los productos o las políticas que se encuentran desde hace mucho tiempo en el mercado y que hasta ahora no han sido exitosos o que incluso han fracasado, no pueden ampliar el mercado si conservan sus antiguos nombres: necesitan nuevos nombres, nuevas descripciones de sus ventajas y, si se quiere, un nuevo envoltorio ligado también a nuevas personas. Los focos de resistencia internos deben eliminarse, en lo posible, antes de iniciar la campaña pública.

12.4.2 Estrategia para penetrar el mercado

La estrategia para penetrar el mercado no consiste en captar votantes de la competencia o ciudadanos hasta ahora inactivos mediante nuevas y mejores ofertas, sino en aprovechar mejor el potencial ya existente o en aumentar la participación de los grupos meta con los que hasta ahora ya se tuvo éxito: un objetivo puede ser, por ejemplo, alcanzar el 50% en un grupo meta que hasta ahora fue aprovechado en un 30%. De lo que se trata entonces es de “mercadear” mejor los actuales programas y de intensificar la congruencia entre el programa y las personas, así como de aumentar la presión sobre los grupos meta. Eso significa para la organización:

1. aumentar la motivación de los multiplicadores y dirigentes mediante un mejor mercadeo de las ventajas.
2. usar nuevos canales de comunicación.
3. mejorar la argumentación mediante la capacitación.
4. conmovier a los grupos meta, aprovechando un clima especial o creando imágenes enemigas.

Se debe invertir especialmente en las áreas de relaciones públicas y de capacitación.

12.5 Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas aparecen, por ejemplo, si un partido oficialista o una coalición gubernativa de varios partidos quiere defender su mayoría o si hay que conservar una participación en el mercado o si, en caso de abandonarlo, la retirada debe ser lo más beneficiosa posible.

12.5.1 Estrategia para conservar el mercado

Se trata de la típica estrategia para defender mayorías gubernativas. En este caso, los partidos cuidarán los votos “cautivos” y fortalecerán a los electores ocasionales de antes en su percepción de la situación. Frente a los partidos opositores atacantes, los oficialistas intentarán diluir las diferencias y hacerlas irreconocibles, para lo cual se valdrán de diversas estrategias de detalle, como la de la desinformación³⁸. Los partidos que quieren conservar el mercado actúan, pues, de un modo exactamente inverso al de los que tienen estrategias ofensivas: mientras éstos destacan las diferencias para difundir una oferta atractiva, los partidos con estrategia defensiva buscan que no se noten las diferencias.

³⁸ Ver capítulo 13.2.10: *Estrategia de desinformación*.

Al tratar con los multiplicadores y con las alianzas, los partidos con estrategias defensivas atenderán intensamente a los multiplicadores y ofrecerán incentivos, difundirán en el entorno datos que muestran éxitos, invertirán sobre todo en el área de relaciones públicas y dentro de la organización simplificarán procedimientos y desarrollarán rutinas, reduciendo así los costos.

12.5.2 *Estrategia para abandonar el mercado*

La estrategia para abandonar el mercado puede significar dos cosas: en el primer caso - no tan frecuente -, un partido realmente quiere retirarse y, eventualmente, fusionarse con otro; en el segundo caso - mucho más frecuente -, el abandono temporal del mercado se da a menudo en las elecciones con *ballotage* (balotaje), es decir, que incluyen una segunda vuelta electoral, en la que sólo participan las candidaturas más fuertes de la primera vuelta.

Por ejemplo, si la segunda vuelta electoral se realiza dentro de las dos semanas siguientes y si en ella participan solamente los dos candidatos que obtuvieron la mayoría de votos en la primera vuelta, los demás candidatos tendrán que determinar la estrategia a utilizar en esos 14 días: aquí no hay mercado que conservar ni estrategia ofensiva que emplear.

Pero si los candidatos se ven forzados a abandonar el mercado, primero deben aclarar y justificar su deserción y recomendar por quién votar. En esta recomendación se sitúa, justamente, una tecla que se puede tocar con sentido estratégico; y es que para brindarla pueden negociarse desde luego condiciones con los demás candidatos. Esta negociación, que puede abarcar desde concesiones políticas hasta la participación en el poder, debe ser acompañada de una campaña informativa para los multiplicadores. Si se trata de la retirada total y de la fusión, habrá que planificar estratégicamente el traspaso de afiliados, el mercadeo de los recursos sobrantes y el desmontaje o el traspaso de la organización.

También se abandona el mercado cuando el Estado, en cualquier nivel, se retira de una actividad hasta ahora realizada por él: es el caso típico de las privatizaciones. El hecho de que la corrupción alcance enormes dimensiones, desacreditando muchas veces todo el proceso, ya revela claramente que esas medidas carecen de estrategia. Privatizar, por tanto, no es sólo vender o abandonar una actividad, sino retirarse de un mercado o de una parte de él mediante una planificación estratégica que se ajusta a ciertas reglas.

12.5.3 Resumen del comportamiento en diversas estrategias

Factores de orientación del comportamiento	Estrategia ofensiva Ampliar mercado	Estrategia ofensiva Penetrar mercado	Estrategia defensiva Conservar mercado	Estrategia defensiva Abandonar mercado
Electores	Captar nuevos grupos de electores	Aprovechar mejor el potencial	Cuidar votos cautivos, fortalecer votos fluctuantes	Justificar deserción, recomendar voto por otro candidato
Partidos competidores	Mejor (nueva) oferta para votantes actuales de la competencia	Captar votantes de partidos competidores	Difuminar diferencias	Negociar condiciones para recomendar el voto
Multiplicadores, reclutadores/ asesores	Realizar campaña introductoria	Fijar metas de votos, estimular rendimiento	Incentivos, cuidar a multiplicadores	Campaña informativa para multiplicadores
Entorno	Aprovechar cambio de valores y cambios estructurales, nuevas tecnologías en comunicación	Emplear nuevas tecnologías en comunicación, aprovechar el clima	Usar datos para vincular votos cautivos, usar datos que muestren éxitos	
Producto/ perfil personas	Nuevos programas complementarios, cambio de perfil, establecer congruencia programa/ personas	Mercadeo de programas existentes, intensificar congruencia programa/ personas	Mercadeo de programas existentes, mostrar congruencia programa/ personas	Graduar retirada o limitar retirada en el tiempo
Afiliados/ dirigentes	Captar afiliados/ desarrollo del personal	Capacitar, aumentar motivación	Compensar pérdida de afiliados	Asegurar traspaso de afiliados o calmarlos en caso de retirada con límite de tiempo
Finanzas	Inversiones en desarrollo y en relaciones públicas	Invertir en relaciones públicas	Invertir en relaciones públicas	Cesar inversiones, mercadeo óptimo de recursos sobrantes
Organización	Preparar la organización para nuevos grupos meta, asegurar participación de nuevos grupos meta, cuidar nuevos afiliados	Optimizar procedimientos, ampliar procesamiento electrónico de datos	Simplificar procedimientos, desarrollar rutinas, bajar costos	Desmontar la organización gradualmente

12.5.4 Combinación de estrategias defensivas y ofensivas

En ciertas circunstancias, un partido puede seguir tanto una estrategia ofensiva como una defensiva; aunque esto siempre implica un riesgo, a veces resulta muy eficaz. Por cierto, un importante requisito para combinar tales estrategias es que sea inequívoco el comportamiento estratégico frente a otro partido claramente definido, es decir, ese comportamiento debe ser o defensivo u ofensivo.

Pueden combinarse estrategias cuando, por ejemplo, un partido de un gobierno de coalición sigue, como tal, una estrategia defensiva frente a los partidos opositores y, al mismo tiempo, una estrategia ofensiva frente al socio de la coalición. La llamada estrategia de lucha electoral interna en la coalición, practicada sobre todo por los socios pequeños frente a los grandes, es la mayoría de las veces eficaz y exitosa. Eventualmente, puede resultar problemático que por la excesiva orientación interna se descuide la lucha electoral con los partidos opositores que atacan.

*La ley de lemas^{*39} - una ley electoral - es un caso particular: un partido puede presentar varios candidatos para un mismo cargo, como el de presidente, por ejemplo. Tras las elecciones, primero se indaga cuántos votos obtuvo un partido, sumando los de todos sus candidatos, para saber de qué partido saldrá el presidente; luego se constata quién logró la mayoría de los votos dentro de ese partido: ése será el presidente. Por tanto, aquí habrá que luchar tanto hacia afuera como hacia adentro: en la lucha externa, el partido oficialista será defensivo y el opositor ofensivo; en la interna, todos los candidatos, incluso el actual presidente (si se admite la reelección), lucharán ofensivamente entre sí.*

* En castellano en el original (N. del T).

39 Ver capítulo 26.2.6: *Ley de Lemas*.