

# ESTRATEGIA: CONCEPTOS Y VÍNCULOS

Se habla frecuentemente de estrategia, muchas veces sin saber exactamente qué es y cómo se vincula con la organización. Más allá de una idea de lo que se quiere lograr, hace falta coherencia entre los actores relevantes y los lineamientos estratégicos (fines, misión, valores y visión).

Ernesto Blanco Martínez

LA ESTRATEGIA es un tema de conversación frecuente. Expertos de diferentes especialidades disertan sobre estrategia. Pareciera que nada puede ejecutarse si se carece de una estrategia. Políticos, economistas y versados en finanzas impresionan con sus propuestas estratégicas. Gerentes y directores de equipos deportivos explican la estrategia adecuada para cada situación. Al final, todos, con el paraguas de la estrategia, intentan expresar sus ideas acerca de cómo enfrentar alguna situación en medio de un conjunto de actores relevantes: rivales deportivos, candidatos presidenciales, competidores industriales o gobiernos.

La palabra, de sonido atractivo, suele confundir, pues con frecuencia aparece entreverada con otras, tales como objetivo, plan, táctica, meta y fin. En el ámbito organizacional, siempre se habla de objetivos, de distinta magnitud, pero objetivos al fin: objetos o estados que se desean alcanzar en determinados periodos. Cuando en una organización se habla del plan, la gente se refiere a un conjunto de objetivos que quiere alcanzar de manera secuencial. Al hablar de táctica, se refiere a las actividades que va a ejecutar para lograr objetivos a corto plazo. Las metas son objetivos muy específicos, que se expresan en forma cuantitativa (participación de mercado, retorno sobre la inversión, unidades vendidas) o cualitativa (lograr una certificación de calidad, adquirir prestigio, implementar un procedimiento). Los fines se refieren a los objetivos de mayor relevancia de una organización, también llamados «últimos»; por ejemplo, rentabilidad o servicio a la comunidad.

Ernesto Blanco Martínez, profesor del IESA.

### ¿Posee estrategia su organización?

Esta es la primera pregunta ineludible. De hecho, era una de las preguntas centrales que planteaba el famoso modelo 7S (Peters y Waterman, 1982) para analizar organizaciones. Pero su respuesta no es obvia. Por ejemplo, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) identificaron y categorizaron diez escuelas de estrategia empresarial, cada una con su noción de estrategia. Un empresario, pequeño o grande, que pudiera no haber escuchado el término «estrategia», pero sabe lo que desea lograr para su empresa, tiene una estrategia, aunque no esté expresada en papel y tinta. Su estrategia es del tipo cognoscitivo: existe en su mente y es producto de la reflexión acerca de su organización y de cómo la visualiza en el futuro. Ahora bien, una empresa que tenga definido un grupo de objetivos no necesariamente posee una estrategia; pues, según la «escuela de la planificación», la estrategia se refiere a un proceso formal que describe los pasos para alcanzar los objetivos planteados. La variedad de nociones de estrategia puede confundir al gerente que, simplemente, desea definir el estado al que aspira a llevar a su organización, en medio de dos realidades íntimamente vinculadas y sumamente dinámicas: la externa (o entorno) y la interna (llamada también «entorno interno»).

### ¿Qué es estrategia?

A mediados del siglo pasado, Alfred Chandler (1962) definió la estrategia como la determinación de los fines y objetivos de largo plazo de la empresa, la adopción de lineamientos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos fines. Esta definición goza de plena vigencia, excepto por su referencia al largo plazo. Cuando Chandler formuló su definición, el mundo estaba en la etapa de posguerra, las grandes empresas estadounidenses estaban en período de crecimiento acelerado y se estaban consolidando las grandes compañías japonesas. A pesar de la Guerra Fría, la economía prosperaba, especialmente en Estados Unidos, lo que permitía pensar en el largo plazo. Era una época de estabilidad laboral y económica, en la que una persona podía planificar su carrera profesional en una empresa. Por ejemplo, los gerentes del sector bancario estadounidense hablaban del 3-6-3: otorgar tres por ciento de interés a los depósitos, cobrar seis por ciento de interés a los préstamos y estar a las tres de la tarde en el campo de golf (Friedman y Kamprath, 1991).

Hoy el mundo es un tanto diferente. La mayoría de las empresas formula estrategias pensando en el mediano plazo, dos o tres años, porque el entorno es menos estable. Esto no significa que las organizaciones no deban plantearse objetivos a largo plazo. Aunque el dinamismo del entorno actual dificulta planificar a largo plazo, toda organización debería tener, al menos, un objetivo de largo aliento: su visión. Aun en estos tiempos existen organizaciones que requieren planificar para el largo plazo; por ejemplo, prever, mediante la observación de tendencias demográficas, entre otras, la construcción de obras de infraestructura y servicios públicos para treinta, cincuenta o cien años. En el sector de las empresas privadas, las empresas automotrices, por ejemplo, en vista del agotamiento de las fuentes fósiles de energía se plantearon, hace más de cuarenta años, el desarrollo de automóviles impulsados por energía eléctrica.

La estrategia de una organización contiene cuatro elementos insoslayables: objetivos (punto central de la definición de Chandler), el mediano plazo (más adecuado para los tiempos que corren), el vínculo de los objetivos con los lineamientos estratégicos fundamentales (visión, misión, fines y valores) y la premisa de que el logro de la estrategia contribuirá a mejorar el desempeño de la organización. Así, la estrategia puede definir-

se como el conjunto de objetivos de mediano plazo alineados con la visión, la misión, los valores y los fines de la organización que, al ser alcanzados, tendrán un efecto positivo en su desempeño.

Esta definición trae implícita la idea de que, al momento de formular la estrategia, la organización ha definido su estructura de visión, misión, valores y fines, lo cual, en la práctica, no es condición *sine qua non*. Esto dependerá del estado de desarrollo de la organización. La definición se concentra en la formulación de los objetivos que se desea alcanzar y deja para la etapa de ejecución las consideraciones, por demás importantes, acerca de los recursos para alcanzarlos.

### Los objetivos

La característica principal de la estrategia de una organización es su simplicidad. Una buena estrategia es fácil de entender. Explica, en forma general pero breve, qué desea lograr la organización a mediano plazo. Es también recomendable que la estrategia presente líneas de acción, llamadas también pilares estratégicos o temas estratégicos (Kaplan y Norton, 1996). Esto suele ser muy útil en la etapa de ejecución. Una buena estrategia se formula en función del entorno y los cambios que este plantea. Además, es factible; es decir, realizable. No debe agotar los recursos de la organización, de otra forma sería una estrategia «pírrica».

Una buena estrategia puede expresarse en unas cuantas líneas. Si para conocer la estrategia de una organización es necesario leer más de una página de texto, entonces su formula-

### Aunque el dinamismo del entorno actual dificulta planificar a largo plazo, toda organización debería tener, al menos, un objetivo de largo aliento: su visión

ción es defectuosa. Para lograr tal síntesis en la formulación de la estrategia, el método Smart, o Empra en español (Blanco, 2009), ofrece una guía sencilla: formular objetivos Específicos (que vayan al grano, sin ambigüedades), Medibles (que puedan ser observados mediante algún indicador apropiado), Posibles (que puedan alcanzarse mediante un esfuerzo sistemático, sin ser desproporcionadamente ambiciosos), Realizables (que se hayan evaluado los recursos para alcanzarlo, incluidos los no disponibles) y A tiempo (que tengan fecha de culminación).

Un buen ejemplo es el de una empresa del sector de alimentos venezolano. En los próximos tres años, los productos de Atunera El Mar estarán disponibles en todo el territorio nacional y se iniciará su exportación al mercado colombiano. Para lograr esto, Distribuidora de Alimentos plantea las siguientes líneas de acción: 1) aumentar la capacidad de producción y 2) desarrollar alianzas con empresas distribuidoras de alimentos en Colombia.

Este ejemplo se refiere a una pequeña empresa. A mayor magnitud, las estrategias pueden lucir más ambiciosas. No obstante, nunca debe olvidarse la P de posible y la simplicidad en la formulación.

### El mediano plazo

La definición específica que la estrategia se formula para el mediano plazo. Pero, ¿qué es mediano plazo? Usualmente se habla de dos o tres años; pero, ¿siempre es así? La respuesta es «depende».

Los plazos —largo, mediano o corto— se definen en función de tres factores: el sector donde se compete, el entorno

que lo circunscribe y la magnitud de lo que se quiere alcanzar. Cada sector tiene características que lo identifican e inciden en la determinación de los plazos de planificación. Algunas de estas características vienen dadas por la tecnología propia de cada sector, el tipo de consumidores a quienes se sirve, la concentración de competidores y la mano de obra que se utiliza. Estos elementos están vinculados con variables del entorno local y global, tales como regulaciones, características de la economía, sistemas de gobierno, sistemas políticos, aspectos socioculturales y tendencias demográficas.

El vínculo sector-entorno-magnitud del objetivo define el tiempo necesario para el desarrollo de las actividades y la velocidad con que ocurren los cambios. Por ejemplo, la rapidez con que se desarrollan y lanzan al mercado los productos en la industria de comunicación e información es muy diferente de la frecuencia de lanzamiento de nuevos productos en la industria de refinación de petróleo. En la primera, casi mensualmente aparecen nuevos modelos de computadoras y teléfonos celulares, por lo cual su mediano plazo puede girar, a lo sumo, en torno a un año. En la segunda, las tecnologías de refinación de petróleo han permanecido sin cambios apreciables por años; por décadas, sus productos han sido prácticamente los mismos. El tiempo necesario para desarrollar una refinería puede estar alrededor de cuatro años, lo que indica la extensión del mediano plazo en esta industria.

Para pequeñas y medianas empresas, sin olvidar las características de cada sector y entorno, es recomendable fijar el horizonte de mediano plazo en dos o tres años. Este es un período en el cual, en el entorno global e incluso el venezolano, se pueden alcanzar objetivos estratégicos de diferente índole y, además, se pueden hacer los ajustes necesarios para alcanzar la estrategia.

### Atores relevantes y lineamientos estratégicos fundamentales

Sea que se formule la estrategia mediante un proceso analítico o mediante ideas emergentes, es necesario asegurar que produzca beneficios para los actores relevantes de la organización. Esto requiere apoyarse en las actividades para las cuales ha sido creada la organización (su misión) y en un conjunto de creencias que moderan el comportamiento de sus integrantes (sus valores).

En toda organización —sea gubernamental, sin fines de lucro o con fines de lucro— existen receptores finales de los beneficios que produce. También existen otros receptores intermedios de beneficios. En el caso de las organizaciones gubernamentales, los receptores finales son los habitantes de un municipio, estado o país. En una organización privada sin fines de lucro, es necesario determinar su propósito para saber quiénes son los receptores finales; por ejemplo, una organización dedicada a la educación de niños huérfanos tiene en ellos sus

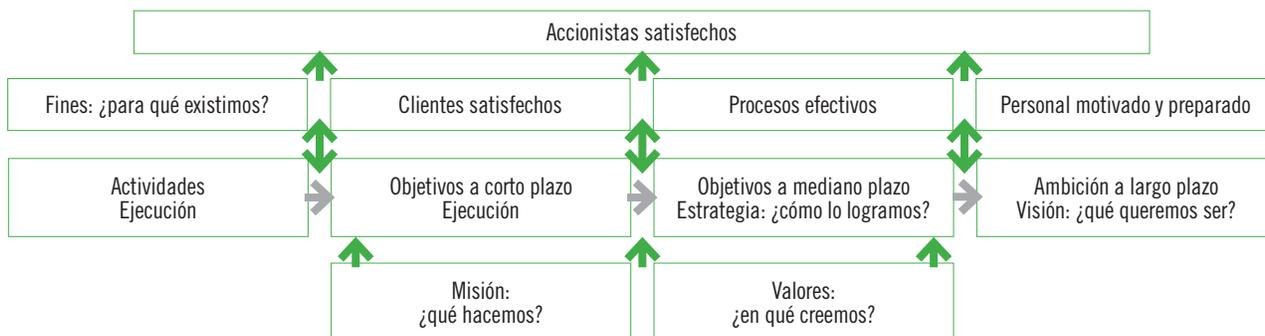
receptores finales. En una organización con fines de lucro, los receptores finales de los beneficios son sus accionistas.

Lograr que los receptores finales de los beneficios, en una organización con fines de lucro (en adelante, empresa), estén satisfechos implica alcanzar sus fines. En las empresas, los fines suelen estar redactados en términos de los beneficios que esperan sus accionistas; por ejemplo, maximización o aumento constante de la rentabilidad. Pueden existir otros fines asociados, como el servicio a la comunidad y el bienestar de los trabajadores; sin embargo, si la empresa no produce beneficios económicos, cualquier otro fin asociado puede ser difícil de alcanzar.

En línea con el logro de los fines está la satisfacción de los clientes de la empresa, que son los receptores intermedios de los beneficios que produce, con la particularidad de que no reciben beneficios económicos sino los productos y servicios que suministra la empresa. En una economía de libre mercado, los fines pueden alcanzarse si los clientes están satisfechos con los productos o servicios de la empresa, lo que los motiva a adquirirlos. Los clientes estarán satisfechos si los productos o servicios se confeccionan de acuerdo con sus necesidades. Esto requiere procesos de trabajo (internos) que garanticen la satisfacción de las necesidades de los clientes. Para que existan procesos de trabajo efectivos, la empresa debe contar con personal motivado y preparado para las tareas de producción y, para que esto sea posible, debe promover un clima organizacional adecuado, así como incentivos tangibles e intangibles que fomenten la motivación, la identificación y la lealtad de los empleados. Para alcanzar los fines de la empresa y lograr la satisfacción de accionistas y clientes, junto con procesos efectivos y personal motivado, la empresa necesita una estructura organizacional y sistemas de información que coadyuven al logro de sus objetivos estratégicos y operativos.

Los actores mencionados son los mínimos existentes en una empresa, según Kaplan y Norton (1996). Pero existen dos actores adicionales que deben considerarse al formular la estrategia: la sociedad y el gobierno. Lograr la satisfacción de la sociedad en la cual actúa la empresa es una tendencia cada vez más relevante en el mundo de hoy. La responsabilidad social empresarial, en cualquiera de sus modalidades (interna, externa mediante altruismo o externa mediante negocios inclusivos), produce identificación y compromiso de las comunidades con la empresa, lo cual puede, en algún momento, convertirse en una protección para la empresa. Tomar en cuenta al gobierno nacional en la formulación de la estrategia es de vital importancia para la mayoría de las empresas, en países donde el gobierno interviene en la economía. En el caso de Venezuela, el gobierno desempeña la mayoría de los papeles del quehacer económico: regulador, productor, competidor, proveedor monopólico, cliente y dueño de las divisas que se generan en el país. Ninguna empresa puede soslayar al gobierno al formular su estrategia.

### Vinculación entre estrategia y organización en una organización con fines de lucro



### Estrategia y visión de la organización

Satisfacer, en el largo plazo, a los actores relevantes de una empresa requiere alinear las sucesivas estrategias de mediano plazo con la visión de la empresa. La visión representa el objetivo de largo plazo de una empresa. Responde a la pregunta: «¿Qué queremos ser?». Expresa su ambición: la posición que la empresa desea alcanzar en el sector donde compite. La visión está entre los primeros lineamientos estratégicos que debe definir una empresa. Peters y Waterman (1982) hablaban de «valores compartidos»: el conjunto de aspiraciones que mantienen cohesionados a quienes constituyen la empresa. Es necesario que la visión, la misión y los valores sean entendidos, internalizados y practicados por todos los integrantes de la empresa, para que marquen su rumbo.

La visión puede ser formulada en términos relativos: ser la empresa líder, estar entre las diez primeras, ser reconocida, ser referencia de calidad, mantener posición en determinado mercado. Al ser, por definición, un objetivo de largo plazo requiere una aproximación gradual mediante los objetivos de mediano plazo que constituyen las estrategias. Así, la estrategia se refiere a un objetivo cuyo logro representa un avance gradual en la dirección de la visión de la empresa, y es necesario vincularla con objetivos de corto plazo y estos con actividades y subactividades que puedan ejecutarse a corto plazo (un mes, por ejemplo).

Las empresas que realizan periódicamente su planificación estratégica llevan a cabo, en cada periodo, un proceso de evaluación de los avances de los planes formulados en periodos anteriores y formulación de nuevos planes. De tal manera que existe siempre un solapamiento entre planes en desarrollo y planes nuevos. Cada vez que formula e implementa una estrategia, la empresa se aproxima a la visión, hasta alcanzarla, momento en el cual comienza la formulación de una nueva visión. Debido a lo dinámico del entorno, existen empresas que, sin haber alcanzado completamente la visión establecida, se plantean una nueva, congruente con la realidad que vive y con factores tales como nuevas oportunidades, desarrollo de la empresa, disposición de recursos, tendencias globales.

### La estrategia como etapa para alcanzar la visión



La estrategia puede formularse de diversos modos. En principio, la estrategia formulada es el producto de un proceso de reflexión acerca del rumbo que debe seguir la empresa a mediano plazo. Este proceso, también llamado pensamiento estratégico, puede ser tan informal o formal como se desee. De hecho, una empresa naciente o pequeña, pero ya constituida, no necesariamente requiere un proceso formal de pensamiento estratégico, pero sí necesita formular su estrategia. Un empresario, grupo de socios o dirigentes de una empresa, con muy poco tiempo o dinero para la reflexión estratégica, lo único que necesitan para formular una estrategia es reunirse a pensar qué deben hacer a mediano plazo para aproximarse a su visión. Tal reflexión girará alrededor de factores tales como opciones para nuevos negocios, clientes, competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías, sistemas de distribución, regulaciones, recursos disponibles, características diferenciadoras, capacidades actuales y requeridas.

La formalidad del proceso de pensamiento estratégico —seguir algún método— es recomendable, pues minimiza los errores y omisiones en la formulación de la estrategia. A medida que crecen las empresas, y con ello aumenta su complejidad, es necesario establecer procedimientos formales para formular estrategias. «Como vaya viniendo vamos viendo» no es una estrategia recomendable, aun en entornos tan dinámicos e inciertos como el venezolano.

### Estrategia y desempeño de la organización

Se atribuye a Albert Einstein la idea de que es una locura hacer lo mismo, una y otra vez, y esperar resultados diferentes. El propósito de la estrategia en una organización es, precisamente, lograr algún cambio que se traduzca en mejor desempeño. En tiempos difíciles, mejor desempeño podría significar igual desempeño, pero mediante nuevas ideas. Los planes operativos son una cosa, y los estratégicos otra. Mientras que los primeros se refieren a las actividades que, de manera repetitiva, año tras año, se llevan a cabo en una organización, los segundos se refieren a objetivos que, de alcanzarse, mejoren el desempeño. Esta mejora puede expresarse en resultados financieros, capacidad de producción, nuevos productos, nuevos clientes o diversificación de negocios.

La estrategia guía a la empresa hacia una nueva posición en el sector donde se desempeña, no necesariamente mediante acciones ofensivas o defensivas; aunque durante su vida útil muchas veces tendrá que adoptar estrategias competitivas, eso dependerá del sector donde compite y del entorno circundante. Probablemente, la mejor forma de estrategia es la que permite a la empresa desarrollar ventajas competitivas; es decir, rasgos que la diferencien de sus similares. Aunque muchas empresas se desempeñan en sectores de escasa diferenciación, al final, las que alcanzan alguna diferenciación son las que perduran en el tiempo. Los diferenciadores no son eternos; al desarrollar uno, en poco tiempo es imitado, lo que requiere estrategias sucesivas para mantenerse en su búsqueda. Mientras no sea imitado, la empresa obtendrá los retornos monopólicos que tal condición concede.

La estrategia no es algo que ocurra de manera aislada en una organización. Sus integrantes pueden tener una idea de lo que quieren lograr para ella, pero es necesario vincularla con los intereses de sus actores relevantes y sus lineamientos estratégicos fundamentales, y, además, comunicarla. Hacer esto permitirá que la estrategia tenga sentido para toda la organización, además de facilitar su ejecución. Durante el proceso de pensamiento estratégico salen a la luz diversos aspectos organizacionales que están vinculados con la estrategia. Esto es normal, pues no hay forma de definir el rumbo de una organización sin ellos. Al pensar en qué se quiere lograr, inmediatamente surge la pregunta de «cómo» y allí es cuando se comienza a pensar en el funcionamiento de toda la organización. Tal vez sea esa la mayor importancia de formular una estrategia: promueve la discusión de los más diversos asuntos de la organización que, al final, están vinculados con lo que se desea alcanzar. ■

### REFERENCIAS

- Blanco, E. (2010): «Objetivos claros: clave del éxito en la gestión empresarial». *Debates IESA*. Vol. XV. No. 4.
- Chandler, A. (1962): *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Friedman, R. y N. Kamprath (1991): «First Chicago Corp.: corporate strategy». Caso HBS 9-491-056. Boston: Harvard Business School.
- Kaplan, R. y D. Norton (1996): *The balanced scorecard*. Cambridge: MIT Press.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand y J. Lampel (1998): *Strategy safari*. Nueva York: The Free Press.
- Peters, T. y R. Waterman (1982): *In search of excellence*. Nueva York: Harper & Row.