

ESTRATEGIA: EL PROCESO DE FORMULACIÓN

Ernesto Blanco Martínez

La estrategia revela el rumbo que desea seguir una organización. Su formulación requiere un proceso de reflexión que se alimenta de información del entorno (externo e interno) de la organización. Esa información sirve de fundamento para decidir, de la manera más certera posible, cuáles objetivos debe alcanzar la empresa a mediano plazo.

SUPONGA POR UN MOMENTO que una empresa, perteneciente al sector de la manufactura de productos para bebés en cualquier parte del mundo, se propone duplicar la producción de pañales en los próximos tres años. Suponga también que ese objetivo está perfectamente alineado con la visión de la empresa: convertirse en el principal proveedor de pañales en su región geográfica en un lapso de ocho años. La empresa prevé que, al alcanzar este objetivo, se duplicarán los retornos sobre la inversión y se generarán 300 nuevos puestos de trabajo, lo cual beneficiará a la comunidad vecina.

La imagen anterior muestra un objetivo alineado con la visión de la empresa, pensado para ser alcanzado a mediano plazo y que, según los cálculos realizados, producirá una mejora en el desempeño de la organización, además de beneficiar a la población cercana a la planta. Una estrategia es, precisamente, un conjunto de objetivos a mediano plazo alineados con la visión, misión, valores y fines de la organización que, al ser alcanzados, tendrán un efecto positivo en su desempeño (Blanco, 2014). Ahora bien, su redacción —específica, medible, posible, realizable y a tiempo— no suministra idea alguna acerca de cómo se llegó a ella ni de qué debe hacerse para convertirla en realidad.

El proceso de formulación

La formulación de la estrategia requiere un proceso previo de reflexión acerca de la empresa y los factores clave para su desempeño. Esta reflexión, también llamada proceso de pensamiento estratégico, se nutre de dos grandes fuentes de información: el entorno donde se encuentra la empresa y sus condiciones internas (también llamadas «entorno interno»). Como cualquier proceso de reflexión, este puede llevarse a cabo de manera formal o informal. Por ejemplo, en la mayoría de los casos, los emprendedores de nuevos negocios no siguen un protocolo para decidir sus estrategias, sea de una venta virtual de ropa o una panadería. No obstante su informalidad, los emprendedores sí utilizan información que les permite evaluar si

Ernesto Blanco Martínez, profesor del IESA.

la ubicación del nuevo negocio es buena, si existe demanda potencial, de dónde obtendrán los insumos para la operación, si es un ramo muy competido, además de la situación política y económica del país donde se encuentren.

El proceso de pensamiento estratégico informal, en el cual se usa mucho la intuición, también ocurre en empresas establecidas. Los gerentes reflexionan, por ejemplo, acerca de la incursión en nuevos negocios o cómo aumentar las ventas de sus productos y servicios. Estos estrategias suelen tener amplio conocimiento de sus empresas y del entorno. Gradualmente ejecutan acciones que se traducen (o no) en mayor rentabilidad o crecimiento, o, según el contexto de la empresa, en supervivencia; todo en medio de una dinámica en la que desempeñan papeles importantes las presiones del entorno local, las características particulares de la empresa y su sector, y las presiones y tendencias del entorno global.

La informalidad suele acompañar, ciertamente, la formulación de estrategias en muchas empresas, y no pocas alcanzan el éxito con tal modo de proceder. No obstante, es útil seguir un procedimiento durante el proceso de pensamiento estratégico, que asegure un análisis de información profundo e integral, minimice errores y omisiones, y produzca estrategias retadoras pero alcanzables y alineadas con la realidad del momento en que se vive. El más conocido de este tipo de procedimientos es el de «diseño» (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998), que consta de tres etapas: análisis del entorno, análisis interno de la organización y generación y análisis de una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Con base en la información contenida en esa matriz se diseñan estrategias a mediano plazo para la empresa. En el caso ideal, este proceso conduce a utilizar los recursos y las capacidades de la empresa, en términos de fortalezas y ventajas competitivas, para sacar provecho de las oportunidades de negocio que brinda el entorno.

Análisis del entorno

El análisis del entorno se basa en información que puede agruparse en dos categorías: oportunidades (elementos exógenos que la empresa puede capitalizar) y amenazas (elementos exógenos que la empresa debe enfrentar). Ambas son esenciales para formular la estrategia de una empresa.

Analizar el entorno es una tarea compleja, debido a que este consta de múltiples componentes (o subentornos) que interactúan y producen efectos diversos en las empresas. El primer entorno al que se enfrenta una organización es el definido por el sector en el cual se desempeña. Muy ligado al sector está el entorno formado por el país donde la empresa está ubicada, el cual posee características particulares derivadas del acontecer político, económico y social. Estos dos entornos no son independientes del entorno sectorial internacional y del entorno global. El primero está intrínsecamente ligado a los desarrollos tecnológicos y la innovación, elementos que inciden en la productividad, la competitividad y la sostenibilidad de las empresas. El segundo se refiere a los cambios políticos, sociales, económicos y, en las últimas décadas, ambientales que suceden en el mundo.

El análisis de los entornos nacional y global exige especial atención a las tendencias: el comportamiento de determinadas variables, cuantitativas o cualitativas. Por ejemplo, las características demográficas de un país pueden traducirse en oportunidades o amenazas, de acuerdo con el sector que se analice. En países con tasas de natalidad decreciente (por ejemplo, Europa Occidental), esta tendencia es una amenaza para un sector como el de la manufactura de productos

para bebés. Pero esta misma tendencia es una oportunidad para empresas que se dediquen a elaborar productos para adultos mayores. Ahora bien, la amenaza para las empresas manufactureras de productos para bebés puede convertirse en una oportunidad, si se adopta la perspectiva del mercado de pañales para la incontinencia urinaria, patología frecuente entre adultos mayores.

Otras tendencias que merecen atención son las tecnológicas, sociales, ambientales, políticas y la llamada globalización. Las tendencias tecnológicas han convertido en competidores a sectores que hasta hace poco no tenían relación alguna. Un ejemplo es el acelerado desarrollo de la informática, sector que se convirtió en competidor del sector productor de discos musicales. Hoy la música se puede adquirir directamente en internet, sin necesidad de adquirir discos.

Para identificar oportunidades y amenazas, directamente relacionadas con el entorno sectorial o industrial en el que la empresa se desempeña es necesario prestar atención a los actores relevantes. En un sector específico, una empresa enfrenta un conjunto de factores que determinan su rentabilidad, llamados «fuerzas» por Michael Porter (1980), en su modelo de las cinco fuerzas. Este modelo sirve de guía a los

El proceso de pensamiento estratégico informal, en el cual se usa mucho la intuición, también ocurre en empresas establecidas

estrategias para el análisis de tres actores siempre presentes en cualquier sector (proveedores, competidores y clientes) y dos que pueden aparecer eventualmente (posibles entrantes y productos o servicios sustitutos).

Las fuerzas de Porter no tienen la misma importancia en todos los sectores; por ejemplo, en empresas de manufactura los proveedores cobran especial relevancia, a diferencia de otros tipos de empresas (una acería no puede funcionar sin mineral de hierro, pero un banco puede seguir prestando servicios de intermediación financiera sin el proveedor de seguridad o el de servicios de puntos de venta). En algunos sectores debe prestarse especial atención al factor «productos o servicios sustitutos». Tal es el caso de la informática, cuya tasa de innovación de productos es muy acelerada. Un buen ejemplo es el del dispositivo de almacenamiento de información conocido como *pen drive*: en menos de un año sacó del mercado a los discos de almacenamiento magnéticos. Un ejemplo más reciente es el de los automóviles eléctricos, los cuales alcanzan ya la velocidad y la autonomía de los automóviles que utilizan combustibles fósiles, sin contaminar el ambiente. A mediano plazo, los automóviles eléctricos podrían sustituir a los convencionales.

El análisis de las cinco fuerzas ayuda al estratega a identificar oportunidades y amenazas, con lo cual puede tener una idea de cuán rentable puede ser un sector específico. No todas las fuerzas tienen la misma importancia en todos los sectores; pero, debido al dinamismo del entorno global, es necesario analizar con cuidado cada una de ellas, pues pueden surgir competidores no convencionales, clientes no atendidos, proveedores potenciales, sustitutos no relacionados y nuevos actores que no se esperaban.

Análisis interno

Luego de analizar el entorno, con sus oportunidades y amenazas, hay que volver la mirada hacia la empresa, con el propósito de identificar qué hace bien o mejor que sus competidores

(fortalezas) y en qué tiene deficiencias (debilidades). Para el análisis interno de las organizaciones existen varios métodos. Los más utilizados son el modelo de las 7S (Peters y Waterman, 1982), la propuesta de valor (Kaplan y Norton, 1996), la cadena de valor (Porter, 1985) y, relacionado con los tres anteriores, el estudio de recursos y capacidades. El primero de estos modelos es muy útil para analizar la empresa, de manera general, a partir de siete factores cuya inicial en inglés es la letra «S»: estrategia, estructura, sistemas, estilo gerencial, personal, capacidades y valores compartidos. El estado de la organización en estos factores puede marcar la diferencia entre una empresa y sus competidores.

El modelo de la propuesta de valor ayuda a medir el resultado del esfuerzo empresarial: su producto o servicio. La propuesta de valor es la promesa que hace la empresa a sus clientes, en términos de atributos del producto o servicio, imagen y relaciones. Es el conjunto de características que la empresa desea que tengan sus productos o servicios, la imagen con la que desea ser percibida y las relaciones que desea construir con sus clientes. Es un modelo muy potente para identificar fortalezas y debilidades; pues, luego de diseñar la promesa, se puede verificar cada componente e identi-

Las capacidades que desarrolla una organización pueden constituir su característica más valiosa

car fortalezas en los elementos que cumplen las expectativas y debilidades en los que no. Por ejemplo, una empresa del sector de productos para la higiene personal puede decidir que sus productos tengan los siguientes atributos: disponibilidad permanente, portafolio atractivo, alta rotación, precio competitivo y calidad superior. En cuanto a la imagen, la empresa podría tener la ambición de que sus clientes la perciban como socio confiable y con marcas reconocidas. Luego, al evaluar las relaciones que desea tener con sus clientes, la empresa puede plantearse la promoción de negocios ganar-ganar y la atención constante a sus clientes. Con esta propuesta, los gerentes de la empresa pueden identificar, junto con su equipo de trabajo, cuáles elementos se están cumpliendo y cuáles no, y derivar de forma inmediata fortalezas y debilidades, además de las acciones que se deben iniciar para corregir debilidades y aprovechar fortalezas.

La propuesta de valor se diseña en función del cliente. Esto implica que, según el tipo de empresa, puede ser necesario diseñar varias propuestas de valor. Por ejemplo, un laboratorio farmacéutico debe plantearse una propuesta de valor para sus canales de distribución (expendedios y distribuidores de medicinas), otra para sus consumidores y, en muchos casos, una propuesta de valor para los médicos (quienes necesitan atención del laboratorio, que les suministra material científico y docente).

El tercer método —la cadena de valor— ayuda a analizar todos los componentes de la empresa. La cadena de valor es el conjunto de actividades que, vinculadas, agregan valor al producto o servicio entregado. El modelo desarrollado por Porter (1985) identifica dos conjuntos de actividades: primarias (logística de entrada y salida, operaciones, mercadeo y ventas, y servicio de posventa) y de apoyo (dirección, administración y finanzas, recursos humanos, tecnología y aprovisionamiento). Este modelo constituye un esquema genérico que no incluye las actividades de todas las empresas que existen. Cada empresa debe elaborar su cadena de valor

en función de sus productos y servicios, y las actividades y subactividades que ejecuta. Una vez elaborada, la cadena de valor suministra información acerca de las actividades que representan fortalezas y debilidades. Es una herramienta muy útil para afinar la estructura organizacional y vincularla con la estrategia de la empresa. Las actividades que muestra la cadena de valor están estrechamente vinculadas con el cumplimiento de la propuesta de valor.

Un buen análisis interno debe incluir un estudio de los recursos y capacidades de la organización. El modelo de las cinco fuerzas sugiere que el atractivo de una industria proviene de la posesión de recursos; por ejemplo, patentes, marcas, canales de distribución, aprendizaje. Sin embargo, en estos tiempos, la competitividad de una empresa dependerá no solo de los recursos que posea, sino también de lo que pueda lograr con ellos para desarrollar capacidades y, en el mejor de los casos, crear ventajas competitivas; es decir, características de la empresa que le permitan colocar sus productos y servicios en el mercado, con ventaja respecto de sus competidores.

Las capacidades que desarrolla una organización pueden constituir su característica más valiosa, pues podrían facultarla para enfrentar cambios en las preferencias de los clientes, la aparición de competidores, la capitalización de oportunidades y la respuesta a nuevas amenazas. Las empresas más competitivas y sostenibles tienen algo que las diferencia de sus competidores (Chan Kim y Mauborgne, 2005). En Venezuela, Empresas Polar ha desarrollado una capacidad de distribución para sus productos que la diferencia de sus competidores. Esta capacidad, que requirió muchos años desarrollar, permite a la empresa colocar nuevos productos en el mercado tan pronto como salen de las fábricas. En el ámbito internacional se destacan la capacidad de diseño de procesos operativos informáticos desarrollada por Microsoft y la capacidad para fabricar adhesivos y películas (recubrimientos) desarrollada por la empresa 3M, que le permite fabricar cualquier tipo de recubrimiento, desde la cinta para unir hojas de papel hasta la película anticorrosiva de los oleoductos.

La creación de capacidades puede seguir diferentes caminos. A partir de la cadena de valor de la empresa, y las actividades que la integran, es posible identificar las capacidades que debe desarrollar la empresa para fortalecerse en el entorno donde compite. Las grandes empresas desarrollan capacidades generales a partir de la integración de capacidades específicas. Por ejemplo, en la industria de refinación de petróleo, la capacidad para producir gasolina de alto octanaje depende de las capacidades para producir y almacenar petróleo, extraer azufre, producir aditivos antidetonantes, controlar la calidad, planificar la producción, aplicar sistemas de control. Las capacidades no tienen necesariamente que desarrollarse, pueden también adquirirse, lo cual puede implicar una gran cantidad de recursos financieros. Estas adquisiciones explican, en parte, las fusiones de empresas y las alianzas en los negocios. Una empresa como Hewlett-Packard tiene sobrados recursos para desarrollar la capacidad de fabricación de microprocesadores; no obstante, establece alianzas de compra con las empresas Intel y AMD, que han desarrollado capacidades para la producción de estos componentes. El único recurso que, de forma inmediata, no posee Hewlett-Packard para desarrollar microprocesadores es el tiempo. No utilizar las capacidades de Intel y AMD implicaría dejar de lanzar al mercado nuevos productos, por la falta de los microprocesadores, lo que causaría la pérdida de potenciales ganancias económicas.

La matriz DOFA

Los análisis mencionados producen un conjunto de información clasificada en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Para analizar, en conjunto, esta información y, a partir de ella, formular los objetivos estratégicos de la empresa, se suele utilizar una matriz que contiene cuatro cuadrantes, uno para cada tipo de información. Esta matriz se conoce en español como DOFA o FODA, traducciones de las siglas inglesas SWOT o TOWS (Wehrich, 1982).

Lo primero que suele hacerse con la información de una matriz DOFA es un ejercicio de jerarquización de las oportunidades y amenazas más relevantes e identificación de las fortalezas que representan ventajas competitivas y las debilidades que ponen en riesgo la competitividad de la empresa. Para jerarquizar oportunidades pueden utilizarse dos tipos de métodos: cuantitativos y cualitativos.

El método cuantitativo más sencillo consiste en definir un conjunto de criterios para jerarquizar las oportunidades y una escala para evaluarlas. Por ejemplo, suponga que los participantes en la formulación de las estrategias de una empresa deciden que los criterios para evaluar la importancia relativa de las oportunidades son tiempo de ejecución, costo de la inversión e importancia estratégica para la empresa. A estos criterios (suelen ser más) se asignan valores de importancia, generalmente expresados en porcentajes. Seguidamente, si la escala de evaluación seleccionada es del 1 al 10, por ejemplo, el grupo de estrategias procede a evaluar cada oportunidad asignando un valor numérico que luego se multiplica por el valor de importancia (llamado también fac-

La empresa puede desarrollar una cultura de planificación periódica que le permita estar en continuo aprendizaje y crecimiento, y adaptarse a los cambios del entorno externo e interno

tor de peso) para cada criterio. La suma de los resultados de estas multiplicaciones da una calificación para cada oportunidad, que será un valor menor o igual a diez, según la escala seleccionada en este ejemplo. Al tener todas las oportunidades evaluadas, se procede a ordenarlas de mayor a menor, de acuerdo con la calificación obtenida por cada oportunidad, lo que permite jerarquizarlas de la más importante (mayor calificación) a la menos importante (menor calificación).

La jerarquización de las amenazas puede llevarse a cabo mediante un análisis de riesgo, el cual ayuda a identificar cuantitativamente las amenazas para las que debe prepararse la empresa con mayor urgencia. Este método puede utilizarse también para jerarquizar las oportunidades.

La información de una matriz DOFA suele analizarse cualitativamente. El análisis parte de la premisa de que quienes participan en la formulación de la estrategia de una empresa conocen el negocio en profundidad y están bien enterados de la situación de los entornos externo e interno de la empresa. En consecuencia, estas personas están preparadas para visualizar las oportunidades que pueden crear mayor beneficio para la empresa y las amenazas que requieren acciones inmediatas.

El análisis cualitativo de la DOFA puede seguir dos rutas perfectamente válidas y frecuentes: una ideal y otra real. Ideal es la ruta que lleva a cotejar oportunidades con fortalezas, y proviene de la pregunta: ¿con qué fortaleza puede capitalizarse esta oportunidad? Se denomina ideal, porque siempre será más fácil capitalizar una oportunidad con una fortaleza. La ventaja competitiva que tiene Empresas Polar en

su sistema de distribución le permite capitalizar, con ventaja sobre sus competidores, oportunidades como la de aumentar su portafolio de productos en Venezuela. Los bancos que poseen amplias redes de puntos de ventas pueden capitalizar oportunidades como la de utilizar como cajeros automáticos los puntos de venta de los establecimientos que expenden productos de consumo masivo. Este negocio fue implementado en Venezuela por Banesco hace unos dos años.

En el caso de las amenazas se utiliza el mismo razonamiento. Lo ideal es reaccionar contra las amenazas a partir de las fortalezas de la empresa, sea convirtiendo la amenaza en oportunidad (como en el ejemplo de la empresa productora de pañales) o defendiéndose de ella. En Venezuela, las empresas que poseían un buen departamento de relaciones laborales o las que estaban bien asesoradas acerca de la normativa laboral y sus posibles modificaciones estuvieron mejor preparadas para enfrentar la nueva ley del trabajo y su reglamento. Antes de que la ley fuese aprobada, estas empresas habían elaborado diferentes escenarios en función de los costos relacionados con la posible ocurrencia de cada uno, lo que les permitió prepararse para las posibles consecuencias de la nueva ley. Las empresas que no tenían esta fortaleza tuvieron que irse adaptando a medida que se enteraban de lo que estaba sucediendo. Otro ejemplo podría ser la amenaza de imitación de los productos que sufre la empresa Apple. No pasa mucho tiempo, después de que esta empresa lanza un nuevo producto, para que sea imitado por sus competidores. Entre otras fortalezas, Apple utiliza su ventaja competitiva de capacidad de innovación para enfrentar estas amenazas.

La otra ruta, de tránsito más frecuente, sobre todo para los pequeños y medianos empresarios, consiste en enfrentar oportunidades y amenazas a partir de las debilidades de la empresa. En comparación con Empresas Polar, las pequeñas empresas de manufactura de alimentos carecen de un sistema de distribución con capacidad para colocar sus productos en los canales de venta. Esta realidad es una debilidad para estas empresas, que, en muchos casos, les impide llevar sus productos a todo el territorio nacional. No obstante, estas empresas tienen que sacar provecho de la oportunidad que representa el consumo de alimentos en Venezuela. Para esto, deben dar solución al problema de distribución; por ejemplo, mediante la subcontratación de este servicio o la inversión en una flota de transporte para tal fin.

Muchas veces es necesario enfrentar las amenazas a partir de debilidades. Por ejemplo, en el sector de fabricación de embotidos en Venezuela existe un conjunto de empresas pequeñas, y hasta artesanales, que no tienen recursos económicos para contratar campañas de publicidad para sus productos. Esta realidad representa una debilidad para estas empresas de cara a compañías de la magnitud de Plumrose, por ejemplo, que posee la mayor participación de mercado en Venezuela y los recursos para lanzar grandes campañas publicitarias (Freitas y Oswaldo, 2009). En consecuencia, ante la amenaza de un competidor poderoso, las pequeñas empresas productoras de embotidos han adaptado sus estrategias a su realidad, mediante la búsqueda de nichos de mercado, a los cuales llegan con campañas publicitarias que requieren menor inversión; por ejemplo, la visita personalizada a los canales de distribución y la concentración de los esfuerzos de venta en determinados sectores geográficos del país. La mayoría de las oportunidades y amenazas que identifican las pequeñas y medianas empresas son enfrentadas a partir de la superación de debilidades. Cuando un emprendedor inicia algún negocio, muchas veces su única fortaleza es el deseo de emprenderlo.

Las empresas se van fortaleciendo en la medida en que van superando debilidades y creando fortalezas. Esto las capacita para enfrentar nuevas oportunidades y amenazas resultantes de la continua transformación del entorno. Aun las grandes organizaciones y los países enfrentan grandes retos para los que, en principio, no están preparados. El hombre llegó a la luna sin tener idea de cómo hacerlo. En Venezuela se construyeron represas hidroeléctricas y sistemas de transporte, como el Metro de Caracas, sin la suficiente preparación técnica para la construcción de esas obras. Las

La formulación de la estrategia requiere un proceso previo de reflexión acerca de la empresa y los factores clave para su desempeño

debilidades se pueden superar paulatinamente mediante acciones derivadas de respuestas a preguntas tales como «¿Qué debemos desarrollar? ¿Qué debemos aprender? ¿Qué debemos adquirir? Y en general, ¿qué debemos hacer para...?». El hombre es del tamaño del reto que enfrenta; sin embargo, no basta con soñar, hace falta organizar y planificar para alcanzar las metas. De la improvisación pueden derivarse grandes frustraciones y desperdicio inútil de toda clase de recursos, sobre todo del tiempo.

La formulación de la estrategia

Luego de recopilar la información de los entornos externo e interno de la organización, y analizarla mediante la DOFA, el paso siguiente es formular la estrategia. Existen varios modos de hacerlo; sin embargo, luce más recomendable el que expresa un objetivo general acompañado de una serie de objetivos más específicos. Por ejemplo, suponga que está participando en el proceso de formulación de la estrategia de una empresa perteneciente al sector de manufactura de medicamentos. Suponga que la empresa identifica la oportunidad de incursionar en la fabricación de analgésicos. Suponga también que la empresa tiene la fortaleza de poseer equipos de manufactura de última generación, pero no posee las certificaciones de calidad necesarias para la fabricación de estos medicamentos. Con estos datos podría formular una estrategia de la siguiente forma:

En los próximos tres años la Empresa Farmacéutica incursionará en el desarrollo y la fabricación de medicamentos analgésicos dirigidos a los sectores C, D y E de la población venezolana. Al alcanzar este objetivo, la empresa se ubicará entre las cinco primeras productoras de analgésicos en el país. Para lograr esto, la Empresa Farmacéutica seguirá las siguientes líneas de acción:

- Inversión en investigación y desarrollo.
- Cultura de manufactura basada en aseguramiento y control de la calidad.
- Capacitación continua del personal.

¿Debe seguirse un procedimiento para formular la estrategia de una empresa? Con base en la experiencia, la respuesta es «no necesariamente». La mayoría de las empresas, sobre todo las pequeñas y medianas, no siguen procesos formales para formular sus estrategias. Más bien siguen un proceso informal (llamado «cognoscitivo» en la bibliografía especializada), en el que los dirigentes de las empresas deciden cuáles

los retos enfrentar a mediano y corto plazo. Ahora bien, no seguir un procedimiento para la formulación de la estrategia puede implicar que la empresa desaproveche las ventajas que se derivan de este, tales como las siguientes:

- Plantear y responder preguntas acerca del futuro de la empresa, lo que fomenta el pensamiento a largo plazo.
- Mejorar el desempeño de la gerencia, pues el ejercicio de planificación constituye un medio para su capacitación.
- Participar en discusiones de reflexión estratégica alinea a los participantes con los objetivos de la empresa y los compromete con ellos, lo que promueve una actitud decidida.
- Conocer en profundidad el sector donde se desempeña la empresa, así como el papel de cada uno de sus actores relevantes.
- Conocer en profundidad el funcionamiento de la organización, sus fortalezas y debilidades, y las soluciones para estas últimas.

Estar al tanto, en detalle, de las características del sector en el cual se compite, además de conocer la empresa, en profundidad, es la base para decidir acertadamente acerca del rumbo que debe seguir la empresa, aun en entornos volátiles e impredecibles.

Las ventajas de utilizar procesos formales para la formulación de estrategias van más allá de las mencionadas. La empresa puede desarrollar una cultura de planificación periódica que le permita estar en continuo aprendizaje y crecimiento, y adaptarse a los cambios del entorno externo e interno, y a las tendencias que se van desarrollando con el paso del tiempo. Para aprender y crecer, no basta con que los integrantes de la empresa se mantengan actualizados en sus áreas de especialidad. Durante las sesiones de reflexión estratégica se fomenta la comprensión de las actividades interdisciplinarias por los diferentes especialistas y se visualiza la contribución de cada área de la empresa al logro de los objetivos. Los procesos formales de formulación estratégica tienen una ventaja adicional: se fomenta la creación de nuevas ideas o el «redescubrimiento» de ideas que parecían obvias, pero nadie las había propuesto por razones que van desde la suposición de que eran tontas, o no valía la pena considerarlas, hasta la carencia de tiempo (o el momento adecuado) para tomarlas en cuenta. ■

REFERENCIAS

- Blanco, E. (2010): «Objetivos claros: clave del éxito en la gestión empresarial». *Debates IESA*. Vol. XV. No. 4.
- Blanco, E. (2014): «Estrategia: conceptos y vínculos». *Debates IESA*. Vol. XIX. No. 1.
- Chan Kim, W. y R. Mauborgne (2005): *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.
- Freitas, L. y J. Oswaldo (2009): «Estudio de factores que determinan el potencial transgeneracional de una empresa familiar del ramo de alimentos embotellados en Venezuela». Trabajo de grado para obtener el título de Maestría en Administración de Empresas. Caracas: IESA.
- Kaplan, R. y D. Norton (1996): *The balanced scorecard*. Cambridge: MIT Press.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand y J. Lampel (1998): *Strategy safari*. Nueva York: Free Press.
- Peters, T.J. y R.H. Waterman (1982): *In search of excellence*. Nueva York: Harper & Row.
- Porter, M. (1980): *Competitive strategy*. Nueva York: Free Press.
- Porter, M. (1985): *Competitive advantage*. Nueva York: Free Press.
- Weihrich, H. (1982): «The TOWS matrix: a tool for situational analysis». *Long Range Planning*. Vol. 12. No. 2.