

# LA ESTRATEGIA Y LA TACTICA EN LA DIRECCION DE EMPRESAS

Ingeniero

JORGE IGNACIO PAZ P.

## INTRODUCCION

El éxito de la Dirección de una organización, sea comercial o no; en las complejas condiciones políticas, sicosociales, económicas, tecnológicas y de competencia del dinámico mundo contemporáneo; exige especiales habilidades, entrenamiento y conocimientos por parte de las personas que se encuentran al frente de la misma. La necesidad de conocimientos, para administrar ha propiciado el desarrollo de importantes teorías y técnicas para la dirección de empresas, muchas de las cuales han sido extraídas y/o adaptadas desde el campo militar. Uno de los casos más relevantes es el de la aplicación de los conceptos de Estrategia y Táctica, que son de origen político-militar, a la administración de empresas.

Los términos "Estrategia y Táctica" son hoy parte del argot de los "ejecutivos", pero desafortunadamente con frecuencia se utilizan más en forma esnobista que, en el profundo significado que especialmente el primero tiene. Los fracasos recientes de un significativo número de empresas industriales y comerciales se deben, en gran parte, a la no formulación y aplicación de estrategias que les permitieran, en forma oportuna,

tuna, afrontar la repercusión sobre sus mercados de la coyuntura económica y de los avances tecnológicos. Por tal motivo he considerado de interés, basándome en los trabajos del Doctor Peter Drucker y del General Andre Beaufre, el hacer un somero análisis de los conceptos de Estrategia y Táctica y de su aplicación por la Gerencia.

## 1. PROPOSITO Y MISION DE LA EMPRESA

*La razón de ser de una empresa es la creación de un cliente y su conservación.* Esta definición, que aparenta tener un sentido meramente capitalista, inequívocamente expresa lo que es el propósito de una empresa, entendida esta como una sociedad mercantil o industrial. De nada serviría a una empresa el desarrollar y manufacturar un sofisticado producto para el cual no existiera un cliente. Bajo este criterio podemos también entender la razón del fracaso de empresas que han centrado su atención en las técnicas de producción, pero que han descuidado la relación de sus productos con el mercado, es decir con el cliente. Un caso común de empresas en crisis es porque sus gerentes, aprovechando una coyuntura favorable del mercado hacia sus productos o servicios, dedicaron su acción a la maximización de utilidades y dejaron de lado el formular planes estratégicos que les permitieran conservar y aumentar sus clientes, ante un cambio en la situación favorable; cambio que pudo haber sido una mayor agresividad de sus competidores, avances tecnológicos o la modificación de políticas gubernamentales. Dicho propósito igualmente es válido para empresas sin ánimo de lucro o con mercado cautivo, por ejemplo, el Ejército Nacional dejaría de adquirir municiones en INDUMIL, si estas fueran de mala calidad, pues se atentaría contra la seguridad nacional.

Siendo el propósito fundamental de una empresa El Cliente, la gerencia permanentemente deberá estar indagando sobre el mismo: ¿Quién es?; ¿Está proyectando expandir sus actividades?; ¿Qué y a quién compra?; ¿Modificará sus sistemas de producción o líneas de mercadeo?; ¿Qué tan próspero va su negocio?; ¿Qué importancia le merece el precio o compra ante calidad y plazos de entrega?... Igualmente, la administración

deberá continuamente estar cuestionando sobre: ¿Quién no es cliente?; ¿Por qué compra la competencia?; ¿Quién es y cómo opera la competencia?, etc.... En otras palabras, la gerencia deberá orientar sistemáticamente un ciclo de inteligencia hacia el cliente y hacia la competencia. En resumen, el éxito de una empresa dependerá de la importancia que le conceda al cliente, de que lo tome en serio, de que no lo subvalúe. De ahí se deriva el preponderante papel que tienen la mercadotecnia y la innovación de la gestión de una empresa, dentro de su planeación estratégica.

Cuando los resultados de una empresa son exitosos, es momento oportuno para replantear el rumbo que deberá dársele, pues la prosperidad no es permanente y crea sus propios y diferentes problemas. Las condiciones del mercado, de la tecnología, de los canales de distribución, de los sistemas de transporte, de gusto y necesidades de la población, etc., son altamente cambiantes. Periódicamente, a mediano plazo, deberá replantearse el pasado y tomar decisión sobre los productos o servicios que deben retirarse del mercado; sobre las tecnologías, funciones y actividades que deben modificarse; sobre los productos y servicios que deben desarrollarse para atender las necesidades del cliente en los próximos años. En otras palabras, la supervivencia de una empresa dependerá de la efectividad de las tácticas y técnicas que ésta vaya adoptando ante los cambios del mercado y de la tecnología.

Otro concepto importante es, el de la *Misión de la Empresa, es decir su objetivo principal*. Con frecuencia las compañías llegan a tener dificultades e inclusive a poner en peligro su existencia, por no tener claro cuál es su objetivo principal o porque desvían su acción hacia objetivos secundarios. Toda empresa debe preguntarse: ¿Cuál es su negocio?, ¿Cuál será su negocio?, ¿Cuál debería ser su negocio?, con miras a definir o redefinir su misión y en virtud de la misma, establecer sus objetivos y trazar su planificación estratégica. El Doctor Drucker atribuye la fortaleza de Sears Roebuck, que en muchos aspectos es la empresa de mayor éxito en los Estados Unidos, a haber definido su misión como "Nuestro Negocio" es actuar de compradores para la familia norteamericana. Se dice que una importante fábrica estadounidense de brocas reunió a sus principales ejecutivos con miras a redefinir su

misión, fue difícil llegar a una conclusión acertada, pues fueron muchas y disímiles las definiciones sugeridas; alguien manifestó: "La misión de nuestra empresa es hacer huecos"; este planteamiento sirvió para que la Compañía abandonara las investigaciones en los diseños de brocas y aleaciones de acero y se dedicara al desarrollo del rayo Laser para ser usado en la apertura de orificios en diversos materiales, es decir para sustituir a las brocas; si alguien hubiera logrado comercializar primero dicha aplicación tecnológica, posiblemente habría ocasionado la quiebra de la mencionada empresa. Ante las dificultades por las que atraviesa la más importante empresa textilera de Colombia, cabría preguntarse: Si la diversificación de objetivos y el exceso de integración, no la llevaron a alejarse de su misión "el primer nombre en textiles" y esto le hubiera ocasionado perder el poder de combate ante situaciones coyunturales del mercado.

## 2. LOS CONCEPTOS DE ESTRATEGIA Y TACTICA

Según el General Beaufre, "*Estrategia es el arte de la dialéctica de las voluntades que emplean la fuerza para resolver un conflicto*". Intentaremos interpretar esta definición bajo un criterio empresarial: La esencia radica en la oposición de dos voluntades (de la gerencia de la empresa y el cliente, de gerencias de empresas competidoras o de gerencia frente a gobierno); es un arte que permite, independientemente de toda técnica, dominar los problemas que plantea en sí todo conflicto (por la creación de un cliente); para permitir precisamente emplear la fuerza (las técnicas, las tácticas, las unidades de vendedores, con la máxima eficiencia).

"*La táctica es claramente el arte de emplear las armas en el combate para conseguir su mejor rendimiento*". En el campo empresarial, el combate es la lucha por el mercado y las armas son: los precios, los plazos de pago, la calidad, la innovación, el servicio, los tiempos de entrega, la publicidad, etc.

En resumen, el propósito y la misión de la empresa nos definen su política, la estrategia es el medio de aplicación de dicha política y las tácticas son los medios de aplicación de la estrategia.

### 3. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE EMPRESA

La finalidad de la estrategia es alcanzar los objetivos fijados por la política de la empresa, utilizando lo mejor posible los medios de que esta dispone. Se necesitan objetivos para cada una de las áreas clave que comprometen la supervivencia de la empresa. Las áreas de resultados clave, para las cuales se deben establecer objetivos, son clasificados por el Doctor Drucker en tres grupos de importancia:

- a. *De mercadotecnia y de innovación*, pues son las que permiten alcanzar directamente el propósito y misión de la empresa y son las que producen rendimientos económicos, sin los cuales la empresa no podría subsistir.
- b. *De tipo táctico y logístico*: La organización humana como centro de la empresa, el personal es quien realiza el trabajo, hay que hacer siempre que el trabajador sea productivo y que obtenga para sí también buenos resultados; los recursos tecnológicos, físicos y materiales, los cuales constituyen la infraestructura de competencia de la empresa; y, la responsabilidad social, pues la empresa no se desenvuelve por sí sola, sino siempre comunitariamente, en sociedad y dentro de un medio ambiente.
- c. *De utilidades*, determinar las utilidades mínimas requeridas para que la compañía no incurra en pérdidas, satisfaga las necesidades de la sociedad y de las personas involucradas a la empresa y acumule el capital para crear los puestos de trabajo del mañana.

Una vez establecidos los objetivos, estos deben ser equilibrados, escalonándolos hacia abajo para ajustarlos a la rentabilidad máxima que, razonablemente, pueda esperar la empresa; evaluando las necesidades para sobrevivir hoy y mañana; y, colocando los gastos de las áreas administrativas, de investigación y de desarrollo del personal y del mercado, en línea con las asignaciones presupuestales de capital.

Teniendo los objetivos establecidos y equilibrados, se procede a fijar las prioridades de dichos objetivos para no fragmentar los esfuerzos. Ya que nadie puede hacer muchas cosas a la vez, es necesario que la gerencia concentre su atención en el área donde se tiene, con el mínimo esfuerzo, más pro-

babilidades de obtener resultados en términos del propósito y misión de la empresa. Las áreas clave son: Mercadotecnia, innovación, organización humana, recursos económicos, recursos físicos, productividad, responsabilidad social y utilidades. Igualmente, se debe tomar decisión sobre el sector del mercado donde la empresa intenta obtener liderazgo; los mercados globales son demasiado amplios y difundidos y el pretender abarcarlos totalmente nos colocaría en el peligro de que las empresas competidoras nos desplacen.

El paso final, es convertir los análisis en trabajo, pues las cosas no sucederán porque se planeen o deseen. Es necesario decir a cada cual: Esta es su tarea, esto es lo que se espera que produzca, esta es la calidad requerida, y este es el plazo para realizarla. El éxito será el resultado de la acción, de la maniobra, o sea de los actos y movimientos para crear una situación favorable para alcanzar los objetivos. Inversamente, si no se contara con objetivos, el trabajo sería inútil. Ante todo, se necesitan objetivos para concentrar las energías, para saber en qué forma trabajar.

Los objetivos constituyen un ciclo dinámico, y por tanto estos deberán comprobarse y evaluarse permanentemente. Es tarea primordial de la gerencia, a cualquier nivel de la organización, el saber si se están llevando a cabo las tareas asignadas, si se están aplicando los objetivos establecidos; si estos están obteniendo los resultados correctos y deseados, o si se necesita mejorar su desempeño; y, si es necesario, inteligentemente modificar la trayectoria, pues los objetivos no son una camisa de fuerza.

#### 4. PLANIFICACION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA

Los objetivos equilibrados, escalonados y con las adecuadas prioridades, nos conducen a los planes estratégicos. Es innegable que el futuro evoluciona a partir de hoy, pero el futuro no puede predecirse, y por tanto la empresa no podrá alcanzar el éxito sin una acción planificada; sin una asignación adecuada de los recursos humanos, económicos y materiales; y, sin un trabajo arduo. La Gerencia debe ser consciente de que en toda decisión de empresa hay un corto plazo, en donde se concentran los esfuerzos y un largo plazo, que es cuando se

cosechan los resultados; en el corto plazo se eligen las técnicas y las tácticas, y en el largo plazo se recogen los resultados de las estrategias aplicadas para alcanzar los objetivos fijados por la política de la empresa. La planificación, la define el Doctor Drucker, como "un proceso continuo en el que se toman decisiones arriesgadas y emprendedoras de forma sistemática, y con la mejor visión posible de su futuro. Es organizarse sistemáticamente para llevar a cabo estas decisiones, e incorporar normas o medidas que permitan evaluar los resultados de las acciones frente a las expectativas, con el fin de poder cambiar el curso de las acciones, en el caso de que los resultados fueran diferentes a los esperados, o las realidades distintas a las previstas".

Un factor importante en la elaboración de un plan estratégico es el de la variabilidad de los medios y del medio. La estrategia no puede apoyarse con seguridad absoluta en ningún antecedente, no dispone de ninguna unidad de medida estable, no es predecir el futuro a través de un análisis sistemático de las probabilidades (por computador). La estrategia es la elección de las tácticas, ofensivas o defensivas, agresivas u hostigantes, directas o bien progresivas o indirectas, acción en el terreno o en el campo político, etc. La estrategia además de elegir las tácticas debe orientar su evolución, con el fin de que estas puedan desempeñar su necesario papel con miras a la decisión, el alcanzar los objetivos.

Consecuentemente con el propósito de la empresa, que es la creación de un cliente y su conservación, la planificación estratégica debe estar orientada hacia el mercado. El punto de partida de todo intento de planificación es desprendernos del pasado, los productos que fabricamos hoy podrán volverse obsoletos o caer en desuso en un período que puede ser relativamente corto, o nuestros procesos de producción o mercado pueden ser superados haciéndolos antieconómicos; por lo tanto, tenemos que determinar el tiempo que se requerirá para que esos productos o procesos sean reemplazados por otros, y tener desarrolladas alternativas viables. En otras palabras, hay que excluir la rutina y utilizar la imaginación y la iniciativa, pues nuestro plan a largo plazo puede ser arrasado por la agresividad del competidor. Es evidente, afirma el General Beaufre, "que el avance técnico y táctico confiere una

ventaja considerable al que se beneficie de ese avance, y ello porque facilita medios suplementarios o más eficaces de la estrategia". "La estrategia es un perpetuo inventar basado en hipótesis que será preciso examinar en plena acción y donde los errores de apreciación se pagarán al alto precio de la derrota".

Finalmente, es importante anotar que, el establecimiento de objetivos y la planificación estratégica no es labor exclusivamente encomendada a la alta dirección de la empresa. El éxito de la misma depende y compete a los gerentes de área y demás ejecutivos de la organización.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

— La mejor conclusión del presente análisis, son las propias palabras del Doctor Peter Drucker, "la planificación estratégica no sustituye, definitivamente, los hechos por los juicios, la ciencia por el gerente, o elimina los riesgos. Más bien, le permite a la gerencia, elegir los riesgos apropiados; seleccionar los recursos de acción que le permitan afrontar los cambios, y desprenderse del ayer a través de un abandono sistemático del pasado".

— La formulación y aplicación oportuna de un plan estratégico, permite que muchas empresas logren sobrevivir a las crisis ocasionadas por la coyuntura económica.

— Todo esfuerzo que hagamos en pro de la empresa colombiana, contribuye a crear los puestos de trabajo del mañana, y por ende redundará en beneficio de la Seguridad Nacional.

## BIBLIOGRAFIA

BEAUFRE, General Andre, Introducción a la Estrategia, Fuerzas Militares de Colombia, Escuela Superior de Guerra, Bogotá.

DRUCKER, Peter F., La Gerencia de Empresas, Editorial Suramericana, Buenos Aires, 1966.

Management: Tasks, Responsibilities, Practices; Hanper & Row. Editors, New York, 1974.

Dirección Dinámica de Empresas, International Business Institute, Inc., New Jersey, 1980.