

# Estrategia empresarial, planteamientos y adopción: un modelo

FERNANDO VELA BERNATTE\*

---

## RESUMEN

---

*El contenido del artículo presentado busca demostrar que el planteamiento de las estrategias empresariales no es un problema complejo para las organizaciones. Recalca la necesidad que existe al interior de las empresas, independientemente del sector al cual pertenezcan, de su tamaño y forma de organización, de definir y concretar por escrito sus planes estratégicos y propone tres (3) planteamientos básicos y un modelo a partir del cual cualquier empresa con el apoyo de los directivos puede iniciar el proceso de planeación estratégica.*

En el mundo de los negocios y concretamente en las empresas colombianas está de moda la palabra ESTRATEGIA. En la década de los ochenta, las acciones de las empresas, de los empresarios y de los gerentes se han visto calificadas con el adjetivo de ESTRATEGICAS. Corrientemente se habla de planeación estratégica, dirección estratégica, inversión estratégica, etc.

Hoy por hoy hasta en las empresas más pequeñas abundan las estrategias, diversificación, innovación, mercadeo, publicidad, personal, tecnología, etc., pero resulta interesante analizar el contenido del concepto a fin de verificar si las acciones que se emprenden son realmente estratégicas.

La estrategia empresarial puede definirse como un conjunto de acciones concretas, plasmadas en un plan de utilización y asignación de los recursos disponibles en una organización, léase empresa, con el fin de romper o variar el equilibrio competitivo y de estabilizarlo luego, en favor de la misma.

Aún cuando no existe una fórmula simple que sea efectiva para toda clase de negocios, el éxito en la formulación y ejecución de estrategias empresariales depende de una combinación de factores intelectuales, interpersonales y de liderazgo. Esta combinación señala la noción de relatividad de la estrategia.

Una estrategia puede ser positiva o negativa. Es positiva para la empresa si, a su término, la organización se encuentra relativamente mejor respecto de su competencia que al comienzo. Es negativa si

---

\* Administrador Público Profesional  
Especialista en: Finanzas Públicas, Desarrollo Organizacional, Organización y Métodos  
Jefe de Planeación de la Universidad Tecnológica de los Llanos Orientales y Universidad de Nariño  
Director Administrativo y Financiero de la Universidad Tecnológica del Magdalena  
Profesor de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Universidad Central, Universidad de la Sabana, Escuela de Administración de Negocios EAN  
Jefe del Área de Racionalización Administrativa de la Escuela Superior de Administración Pública

sucede lo contrario. Sin embargo no se puede afirmar que una estrategia sea buena o mala, simplemente será mejor o peor que la utilizada por los competidores.

La formulación de un plan estratégico es una forma de determinar los fines realistas que una compañía puede perseguir, expresado en términos de hacia dónde debe, quiere y puede ir y cómo llegar allí; por lo tanto, no es un intento para predecir el futuro sino una manera de "crearlos".

Los componentes de una estrategia empresarial son:

1. Los objetivos de la acción empresarial claramente definidos.
2. El Plan de acción que cubre a la empresa en su totalidad y a cada unidad o dependencia (departamentos, secciones y grupos).
3. Los programas que describen y miden las consecuencias para cada área funcional (finanzas, mercadeo, administración, personal, etc.) de la empresa.
4. Los recursos disponibles y requeridos para llevar a cabo los programas.

De esta composición se deduce que un plan estratégico es como el timón en un velero. Sin el timón, el velero navegaría sin rumbo fijo o sería arrastrado por el viento. Quedaría, en el mejor de los casos, al vaivén de las olas y no serviría de nada efectuar chequeos constantes del viento o de las corrientes para fijar su posición o para trazar nuevos rumbos el bote navegaría aún fuera de control. Pero con un timón, un poco de viento y —lo más importante— un marinero experimentado para fijar y mantener el rumbo, el velero irá en la dirección que se le haya fijado. Su desempeño será planeado y controlado.

La estrategia empresarial puede ser analizada según diferentes puntos de vista.

### 1. Planteamiento descriptivo

Toda empresa, independiente del sector dentro del cual opere, de su tamaño y tipo de organización, debe tener un plan estratégico. A este respecto se puede afirmar que muchas empresas colombianas, si bien pueden haber adoptado estrategias, éstas no están expresadas como un plan. Se requiere, entonces, concretar por escrito un documento que, aunque breve, describa la misión a lar-

go plazo de la empresa y defina la forma como la compañía piensa alcanzar los objetivos (supervivencia, utilidad o desarrollo) que se propone.

La pregunta ¿Cuál es la estrategia de la empresa X? es un buen comienzo para iniciar el planteamiento descriptivo de la estrategia empresarial ya que su respuesta permitiría la identificación de los componentes —objetivos, plan, programas y recursos— que la integran.

### 2. Planteamiento organizacional

Si se acepta que no hay acción empresarial sin actores y que para la obtención y el uso de los recursos, conforme a un plan, es necesario disponer una organización para asignar las tareas —roles— conducentes al logro de los objetivos, se concluye que cada estrategia está relacionada con una estructura, es decir con el esquema organizacional de la empresa. La estructura se adopta, entonces, como un medio para asegurar, en principio, el éxito de la estrategia.

La selección de una estructura es contingente, esto es, depende de la estrategia y por tanto debe admitirse que no existe una estructura ideal y que todas las estructuras posibles no son igualmente valiosas.

**"La formulación de un plan estratégico es una forma de determinar los fines realistas que una compañía puede perseguir, expresado en términos de hacia dónde debe, quiere y puede ir y cómo llegar allí; por lo tanto, no es un intento para predecir el futuro sino una manera de 'crearlos'".**

Al elaborar el planteamiento organizacional deberán ligarse las modificaciones de la estructura con los cambios estratégicos, teniendo en cuenta las siguientes variables que, en conjunto, integran lo que se denomina el esquema organizacional:

- La determinación de una estructura.
- La relación de las tareas a ejecutar.
- La instrumentación de los procesos de administración de recursos humanos.

- El seguimiento de un sistema de motivación, incentivos y
- La administración de sistemas de decisión e información.

En una empresa pueden existir varios niveles jerárquicos que estarán definidos en su estructura, y su número varía de acuerdo con el tamaño y complejidad de la organización, así, el ejemplo, en la microempresa donde las decisiones en su totalidad son tomadas por el dueño —empresario gerente— existirá, cuando menos, un nivel: decisión-ejecución. En este caso la estrategia designa la lógica que sigue el empresario, inspirada a veces por el olfato y la creatividad, para adelantar sus acciones.

En otras empresas y a medida que su estructura divisional crece, es necesario adecuar el sistema de planteamiento estratégico y en tal caso se debe operar en tres niveles:

- A nivel general de la empresa (total).
- A nivel departamental-divisional (área).
- A nivel funcional (individual-puesto de trabajo).

Las acciones estratégicas se irán desagregando paulatinamente hasta conformar todo un proceso organizacional, máxime si se tiene en cuenta que cada etapa afectará los diferentes niveles empresariales, así:

- La etapa de fijación de objetivos globales que comprende la proposición y adopción de los mismos, compromete a toda la organización.
- De los objetivos generales (misión y propósitos) se derivan los objetivos de cada departamento (objetivos divisionales), los cuales permiten la elaboración de las estrategias a este nivel y la proposición de los planes de acción por áreas.
- Estos últimos se desglosan en PROGRAMAS FUNCIONALES a partir de los cuales se presenta la recomendación de las estrategias que conducen a la ADOPCION DEL PLAN GENERAL.
- Con base en el PLAN GENERAL, finalmente se proyectan los presupuestos a nivel de cada departamento, asignando los recursos a cada programa funcional, de lo cual resulta la recomendación presupuestal a nivel divisional y su

posible adopción por parte de la máxima jerarquía de la empresa.

Así, la planeación de estrategias no es un dominio reservado al máximo nivel de la organización ya que como se colige, es un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen y se comprometen todos los demás niveles estratégicos de la empresa o, en otras palabras, la estructura en su totalidad.

**“De los objetivos generales (misión y propósitos) se derivan los objetivos de cada departamento (objetivos divisionales), los cuales permiten la elaboración de las estrategias a este nivel y la proposición de los planes de acción por áreas”.**

### 3. Planteamiento informacional

Si se parte del hecho de que en ausencia de la información no hay estrategia posible, también es cierto que la cualidad de los objetivos depende de las bondades de la información que la empresa posee sobre sí misma, sus recursos, sus oportunidades y además sobre su entorno, esto es, sobre el medio ambiente en el cual se desempeña o se desempeñará. La carencia de información calificada induce a la organización a participar en un juego de azar; cualquier error de apreciación de los factores externos a la empresa, cualquier dato equivocado sobre el mercado, la competencia, la legislación, la tendencia de la sociedad, etc., se traducirá necesariamente en una falla en las estrategias empresariales.

Una adecuada información permite el planteamiento de mejores estrategias; por ende la empresa debe contar con ella, referente a los aspectos tanto internos como externos.

Aquellas empresas que logran configurar y accionar sistemas adecuados de información sobre los aspectos citados, se encuentran en capacidad de diagnosticar su situación con mayor claridad que las que no lo han logrado.

Pero la información sobre los hechos que se presentan en el entorno y el contorno de la organiza-

ción no es suficiente. Es necesario además, contar con un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que permita a la empresa pasar de la reflexión al planteamiento de acciones concientes y cuyo resultado constituirá el PLAN ESTRATEGICO.

En síntesis, un plan estratégico debe servir como medio para:

- Determinar la verdadera posición y capacidad de la empresa.
- Analizar las amenazas e identificar las oportunidades actuales y potenciales del medio ambiente.
- Idear una posición competitiva ventajosa y
- Definir qué debe hacerse para ejecutar la estrategia particular.

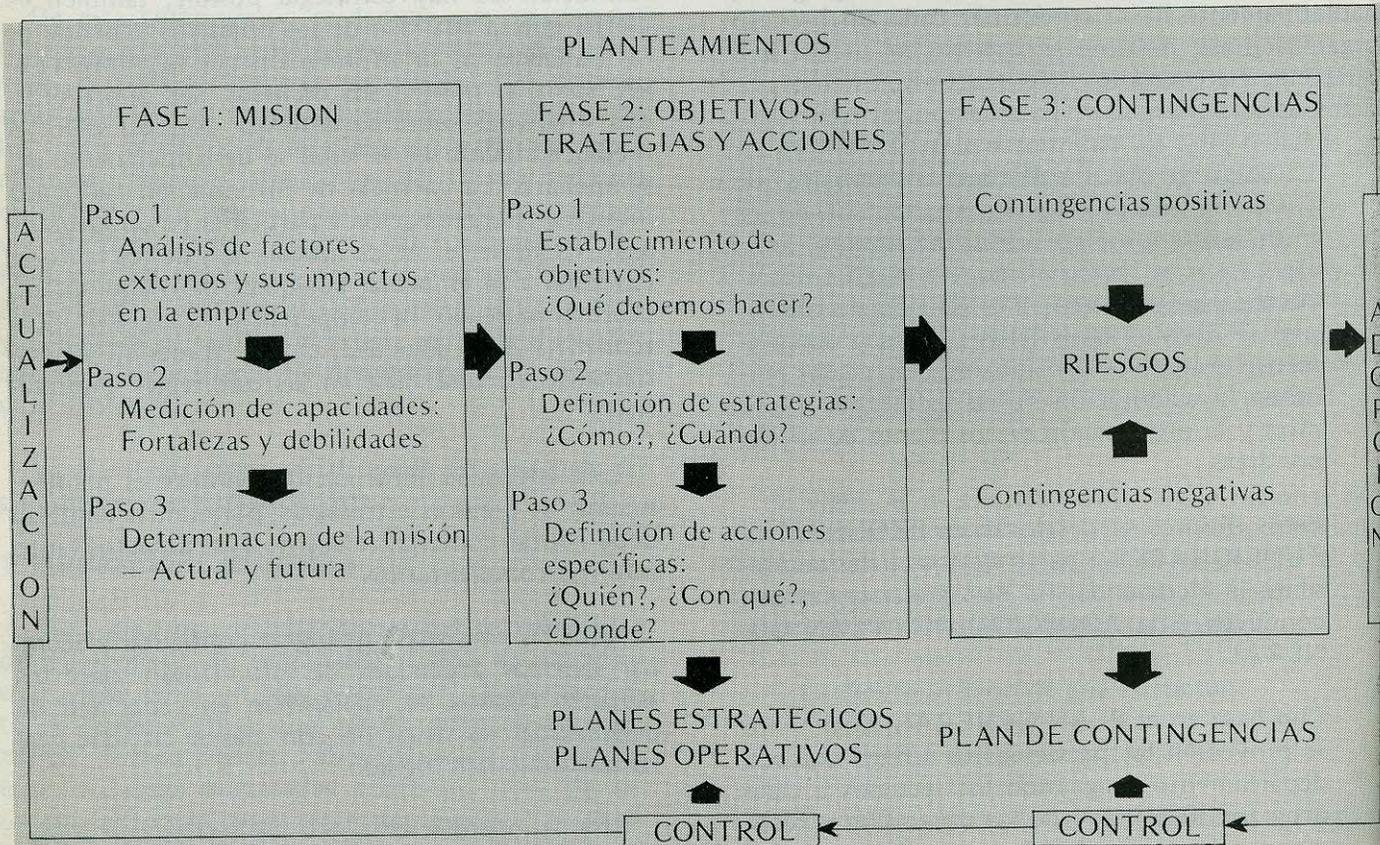
Considerando además, las políticas a largo plazo para permitir la iniciación oportuna de actividades que deban desarrollarse en un amplio espacio de tiempo, y

Suministrando los elementos necesarios que permitan integrar y sincronizar las acciones hacia una misma dirección y de esta manera alcanzar las metas propuestas, obviando los obstáculos y dificultades que puedan presentarse, en la trayectoria fijada y, por último, debe conducir al nivel directivo hacia la comprensión de lo que la empresa es, dónde puede y debe ir, a partir de lo cual se concientizará sobre el compromiso, en términos de las acciones y los sacrificios que puedan ser necesarios, para llevarla hasta allí.

El desarrollo de un plan estratégico conlleva una serie de fases encadenadas que necesariamente conducen a la toma de decisiones. Tales fases configuran el modelo de planeación estratégica (ver gráfico 1) y cada una de éstas incluyen a los directivos quienes se dedicarán a analizar, discutir y debatir los respectivos asuntos. Para configurar el modelo se deben identificar los aspectos críticos que los órganos de dirección (empresario-gerente y staff) deben afrontar en la formulación de una estrategia con características de "éxito".

Gráfico No. 1

### MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA



El empleo efectivo del modelo propuesto requiere la combinación de procesos: como el intelectual, el de liderazgo y procesos interpersonales. Si se parte del principio de que los planes estratégicos deben ser desarrollados por las altas directivas de la empresa, esto es, por quienes tienen la máxima responsabilidad sobre el cumplimiento de la misión de tal organización y por quienes estén encargados de tomar las decisiones claves y cuenten con información trascendente, se deduce que la aplicación del modelo se fundamenta en la participación y el compromiso auténticos.

Como requisito previo a la adopción del modelo es necesario que los participantes estén familiarizados con los métodos y técnicas de la planeación como función del proceso administrativo, en otras palabras que estén capacitados para identificar problemas, fijar objetivos claros, plantear y evaluar al-

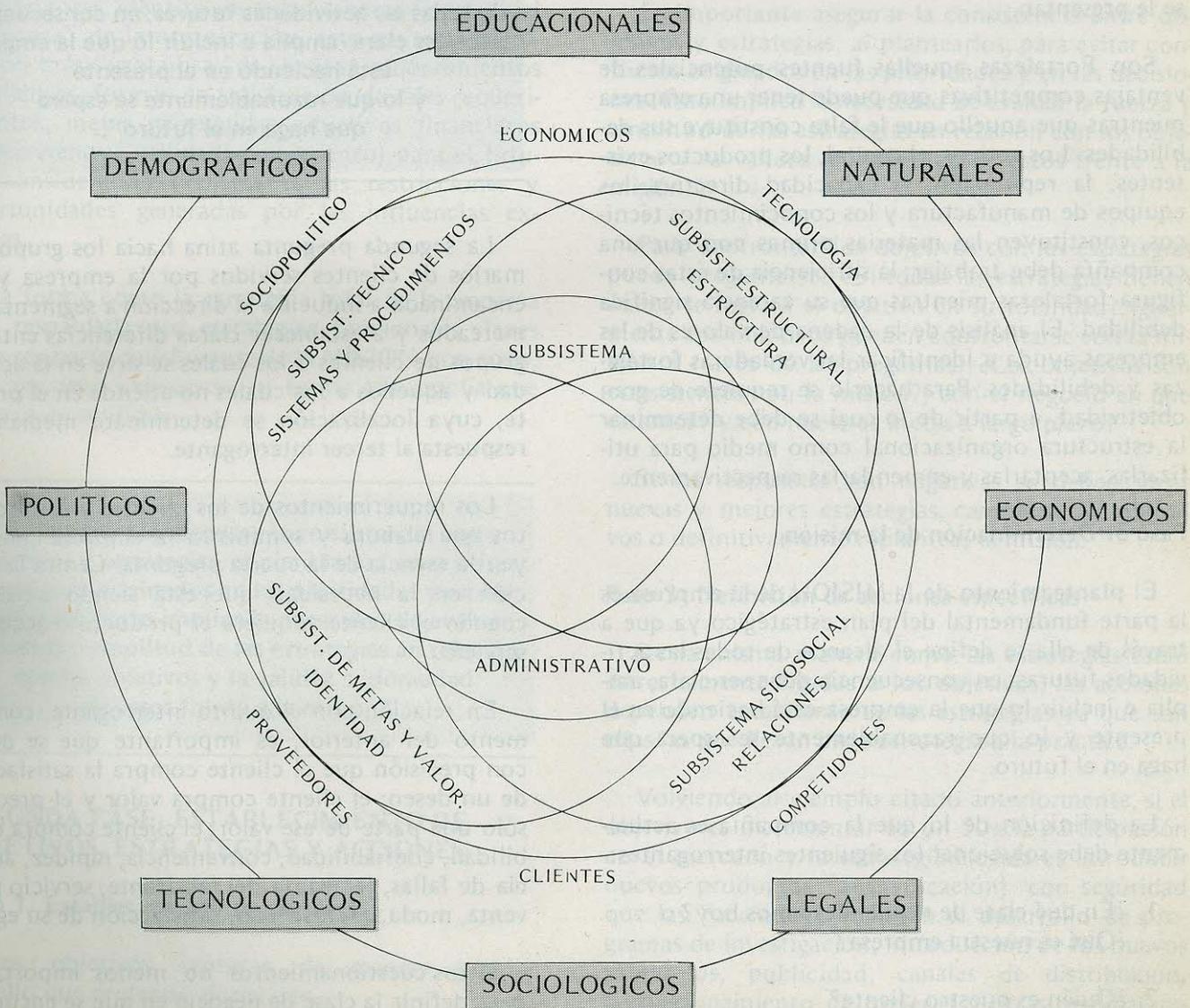
ternativas, en fin para todos los aspectos inherentes a esta relevante función y además que exista una férrea voluntad para acometer dicho proceso de manera integral.

## PRIMERA FASE: PLANTEAMIENTO DE LA MISION

### Paso 1: Análisis de los factores externos

La empresa cualesquiera que sea su naturaleza, opera en un medio ambiente. Dicho medio ambiente está conformado por una serie de factores sobre los cuales bien puede afirmarse, que la empresa tiene muy poco o quizás ninguna influencia de carácter directo, y por ende condicionan su accionar: Políticos, legales, económicos, sociales, psicológicos, tecnológicos y culturales entre otros. (Ver gráfico 2).

Gráfico No. 2 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ORGANIZACION



Son pues, las fuerzas y corrientes que hay por fuera de la organización. Frente a estos factores externos, la empresa no puede asumir que el medio (economía y sociedad) la seguirá respaldando indefinidamente, máxime si se considera que aquellos constituyen variables de contingencia, esto es están sujetos a cambios importantes y trascendentes.

En sentido amplio, el medio es todo lo externo a los límites organizacionales y en consecuencia la empresa deberá identificar aquellas fuerzas y corrientes específicas que puedan influir en su propósito y misión, en sus procesos de transformación y comercialización y por ende en la toma de decisiones<sup>1</sup>.

## Paso 2: Medición de las capacidades

Cuando una organización desea determinar con precisión hacia donde puede ir, debe estar en capacidad de establecer con honestidad sus FORTALEZAS y los OBSTACULOS o DEBILIDADES que se le presentan.

Son Fortalezas aquellas fuentes potenciales de ventajas competitivas que puede tener una empresa mientras que aquello que le falta constituye sus debilidades. Los activos, el capital, los productos existentes, la reputación, la capacidad directiva, los equipos de manufactura y los conocimientos técnicos, constituyen las materias primas con que una compañía debe trabajar; la suficiencia de éstas configura fortalezas mientras que su carencia significa debilidad. El análisis de la cadena de valores de las empresas ayuda a identificar las verdaderas fortalezas y debilidades. Para hacerlo se requiere de gran objetividad, a partir de lo cual se debe determinar la estructura organizacional como medio para utilizarlas, aceptarlas y enmendarlas respectivamente.

## Paso 3: Determinación de la misión

El planteamiento de la MISION de la empresa es la parte fundamental del plan estratégico ya que a través de ella se define el alcance de todas las actividades futuras; en consecuencia debe ser clara, amplia e incluir lo que la empresa está haciendo en el presente y lo que razonablemente se espera que haga en el futuro.

La definición de lo que la compañía es actualmente debe solucionar los siguientes interrogantes:

1. ¿En qué clase de negocio estamos hoy? o ¿Qué es nuestra empresa?
2. ¿Quién es nuestro cliente?

3. ¿Dónde está nuestro cliente?
4. ¿Qué compra el cliente?
5. ¿Qué es valioso para el cliente?

La respuesta al primer interrogante parece sencilla. Resulta casi obvia pero en realidad la contestación acertada generalmente no es de consenso en el grupo directivo. La formulación de la pregunta siempre revela divisiones y diferencias en el propio grupo de alta dirección. Personas que han laborado hombro a hombro durante varios años y que creen conocerse bien, advierten de pronto, impresionadas, que sus respuestas discrepan en puntos fundamentales.

**“El planteamiento de la MISION de la empresa es la parte fundamental del plan estratégico ya que a través de ella se define el alcance de todas las actividades futuras; en consecuencia debe ser clara, amplia e incluir lo que la empresa está haciendo en el presente y lo que razonablemente se espera que haga en el futuro”.**

La segunda pregunta atina hacia los grupos primarios de clientes servidos por la empresa y está encaminada a inducir a la dirección a segmentar sus mercados y a establecer claras diferencias entre los grupos de clientes a los cuales se sirve en la actualidad y aquellos a los cuales no atiende en el presente, cuya localización se determinará mediante la respuesta al tercer interrogante.

Los requerimientos de los clientes y los productos que elabora y suministra la empresa constituyen la esencia de la cuarta pregunta. Centra la atención en la necesidad que está siendo satisfecha cuando el cliente adquiere el producto o accede al servicio.

En relación con el quinto interrogante, complemento del anterior, es importante que se defina con precisión que el cliente compra la satisfacción de un deseo; el cliente compra valor y el precio es sólo una parte de ese valor; el cliente compra durabilidad, confiabilidad, conveniencia, rapidez, ausencia de fallas, jerarquía del fabricante, servicio post-venta, moda, exclusividad, satisfacción de su ego.

Otros cuestionamientos no menos importantes para definir la clase de negocio en que se encuentra

la empresa, deben atender aspectos relacionados con la distribución y la tecnología utilizadas para suministrar los productos a los grupos primarios servidos, en términos de la consistencia con los requerimientos y los productos, ya que éstas pueden ser una fuente de ventajas o desventajas competitivas; políticas funcionales claras, relacionadas con los sistemas de información a las directivas; controles de personal, finanzas y mercadeo; ventajas competitivas que la empresa tiene para ganar hoy; magnitud y metas actuales; objetivos financieros que guían o impulsan la toma de decisiones.

Como se afirmó anteriormente, esta descripción del "presente" debe expresarse en términos realistas para que permita el contraste con la situación "futura" o esperada.

Lo que razonablemente se espera que la compañía haga en el futuro corresponde a un planteamiento que pretende representar un posicionamiento competitivo mejorado, en relación con los mismos factores identificados como componentes del "presente" de la organización, esto es, una combinación más "ventajosa" de clientes, requerimientos de clientes, formas de satisfacción de tales requerimientos, metas perseguidas, objetivos financieros (supervivencia, utilidad, crecimiento) para el futuro, considerando plenamente las restricciones y oportunidades generadas por las influencias externas.

La forma como la estrategia total de la empresa será respaldada por estrategias funcionales claves debe ser parte concluyente de la MISIÓN, con todo, ésta no debe expresarse en forma tan amplia que carezca de sentido.

**"Es importante asegurar la consistencia entre objetivos y estrategias, al plantearlos, para evitar conflictos originados en las prioridades y en las decisiones. Esto implica la necesidad de evaluar la fuerza y amplitud de las estrategias en relación con los objetivos y la validez e idoneidad de éstos frente a la misión".**

## SEGUNDA FASE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y ACCIONES

### Paso 1: Establecimiento de objetivos

Los objetivos expresan de manera precisa aquello que pretende alcanzarse.

No son ni deben ser metas ideales. Es importante que al establecerlos, todas las personas involucradas estén de acuerdo y se comprometan en su logro, para lo cual deberán responder al interrogante ¿Exactamente qué debemos hacer?

### Paso 2: Definición de estrategias

Las estrategias son las medidas que se adoptan para alcanzar los objetivos de la empresa y constituyen el núcleo del plan estratégico. Se formulan después de los objetivos, dependen de éstos y describen las tareas fundamentales y los enfoques requeridos para alcanzarlos.

En vía de ejemplo, si uno de los objetivos de la empresa es incrementar en un 50% su participación en el mercado, posiblemente tendrá varias estrategias relacionadas con la introducción de nuevos productos, aumento del volumen y fuerza de ventas, incremento de la capacidad instalada, etc.

Es importante asegurar la consistencia entre objetivos y estrategias, al plantearlos, para evitar conflictos originados en las prioridades y en las decisiones. Esto implica la necesidad de evaluar la fuerza y amplitud de las estrategias en relación con los objetivos y la validez e idoneidad de éstos frente a la misión.

Para confrontar los objetivos con las estrategias puede preguntarse: ¿Si todas las estrategias tienen éxito, se logrará el objetivo en su totalidad? Igualmente los objetivos pueden confrontarse con la misión a través de las preguntas: ¿Los objetivos son consistentes con la misión?, con el negocio en que estamos? y con nuestras metas a largo plazo?

Si las respuestas son negativas se deben idear nuevas y mejores estrategias, cambiarse los objetivos o definitivamente replantear la misión.

### Paso 3: Definición de acciones específicas

De la misma manera como las estrategias están estrechamente ligadas a los objetivos, las acciones dependen totalmente de las estrategias ya que son ellas las que llevan cada estrategia a la práctica.

Volviendo al ejemplo citado anteriormente, si el objetivo es incrementar en un 50% la participación en el mercado y la estrategia elegida es introducir nuevos productos (diversificación) con seguridad que las "acciones" incluirán el desarrollo de programas de investigación, introducción de los nuevos productos, publicidad, canales de distribución, aprovisionamiento de bodegas y otras medidas re-

queridas para asegurar el objetivo propuesto. En el lenguaje castrense las "acciones específicas" se denominan tácticas y su importancia es tal que sin ellas los planes estratégicos rara vez son puestos en ejecución; ellas determinan las medidas y cuándo y quién debe tomarlas para implementar las estrategias.

Las acciones específicas o tácticas configuran la planeación operativa a corto plazo mientras que las estrategias se refieren al largo plazo; las primeras involucran a cada unidad, dependencia o puesto de trabajo en particular y las últimas a la empresa en general.

### TERCERA FASE: IDENTIFICACION DE RIESGOS Y CONTINGENCIAS

Durante el desarrollo de esta fase se deberá contestar al interrogante: ¿Qué cambios internos o externos de importancia pueden ocurrir que impliquen modificaciones serias en nuestro Plan y cómo podemos prepararnos para afrontarlos?

Las respuestas identificarán los riesgos, las contingencias o eventualidades, a partir de las acciones definidas en el último paso de la fase 2. Esta es, quizá, la parte menos comprendida del proceso de planeación estratégica, la que requiere de los máximos esfuerzos en términos de señalar las circunstancias específicas que podrían hacer que el Plan se ponga en práctica y determinar las medidas que la empresa tomaría en caso de presentarse eventos extraordinarios. Tales esfuerzos deben concluir en la indicación de las acciones requeridas para responder a eventos probables y significativos que pueden invalidar el plan básico, acciones éstas que configu-

ran el PLAN DE CONTINGENCIAS, cuyo contenido preverá no sólo los hechos negativos sino además los positivos, si se tiene en cuenta que unos y otros pueden originar cambios y decisiones importantes sobre las situaciones económicas, de mercado o competitivas que se anticipan.

Finalmente, para asegurar que el plan estratégico sea operativo, deberá ceñirse al presupuesto de la empresa, estableciendo paralelamente un sistema de control para hacer el seguimiento respectivo, de tal manera que se provoquen reacciones inmediatas, cuando las tareas no se estén cumpliendo según lo previsto. Debe adoptarse, además, un mecanismo de actualización que permita efectuar las revisiones y ajustes necesarios, en el momento oportuno.

### NOTAS

Para un estudio más amplio de los factores externos pueden consultarse las obras de: Kotler Phillip, "Mercadotecnia" Ed. Prentice Hall, Madrid 1981; Stoner, James "Administración" Ed. Prentice Hall, Madrid, 1983.

### BIBLIOGRAFIA

- BERTALANFFY, Ludwig Von. "Teoría General de los Sistemas". México. Fondo de Cultura Económica. 1982.
- KAST, FREMONT y ROSENZWEIG, James. "Administración de las Organizaciones". Un Enfoque de Sistemas. México. McGraw Hill. 1982.
- STONER, James. "Administración". Bogotá. Prentice Hall Internacional. 1983.
- SALLEWAVE, Jean Paul. "Gerencia y Planeación Estratégica". Bogotá. Norma. 1986.