COMO LOGRAR DEFINIR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Luís Gonzalo Arce Burgoa
Magíster en Administración de la Mercadotecnia
Programa de Alta Gerencia (PAG) INCAE
Diplomado en Docencia Universitaria
Licenciado en Administración de Empresas
Docente Pre y Post Grado Universidad Católica Boliviana
Consultor Internacional BID
Propietario y Director Ejecutivo SEC Consultores
arcel@ucbcba.edu.bo

RESUMEN:

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo con el fin de alcanzar determinados objetivos, pero que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución, es decir, son acciones que al momento de formularlas, requieren de cierto análisis; y que al momento de ejecutarlas, requieren de cierto esfuerzo.

Si, por ejemplo, hablamos de estrategias de marketing, nos estaríamos refiriendo a estrategias relacionadas con el mercado y la empresa, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos de marketing, y que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Ejemplos de estrategias de marketing podrían ser el desarrollar nuevos productos, el disminuir los precios, el abrir nuevos puntos de ventas, etc.

Si, por ejemplo, hablamos de estrategias de recursos humanos, nos estaríamos refiriendo a estrategias relacionadas con el personal de la empresa, que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con los recursos humanos, y que presentan cierto grado de dificultad en su formulación y ejecución. Ejemplos de estrategias de recursos humanos podrían ser el contratar nuevo personal, el utilizar nuevas técnicas de motivación, el hacer uso de nuevos programa de capacitación, etc.

El término estratégico hace referencia al más alto nivel de la empresa, por lo que se suele pensar que las estrategias sólo se deciden ahí, pero en realidad, éstas se toman en todos los niveles de la empresa.

Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

deben ser los medios o las formas que permitan lograr los objetivos; los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarlos.

deben guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, y en el menor

tiempo posible.
- ✓ deben ser claras y comprensibles para todos.
- ✓ deben estar alineadas y ser coherentes con los valores, principios y cultura de la empresa.
- ✓ deben considerar adecuadamente la capacidad y los recursos de la empresa.
- ✓ deben representar un reto para la empresa.
- ✓ deben poder ejecutarse en un tiempo razonable.

Podemos utilizar estrategias, por ejemplo:
para aprovechar oportunidades que se presenten en el entorno de la empresa.
para hacer frente a las amenazas del entorno, por ejemplo, para neutralizar o eliminar las fortalezas o estrategias de la competencia.
para aprovechar o reforzar las fortalezas o ventajas de la empresa.
para neutralizar o eliminar las debilidades de la empresa.

Introducción

La Acción empresarial debe tener una finalidad, así sea únicamente para satisfacer el espíritu de quienes la elaboran o estudian. Es difícil para un espíritu cartesiano imaginar que todo un sistema económico y sus elementos, es decir, las empresas, pudiera evolucionar sin una finalidad; es tranquilizador, al contrario, describir la evolución de las empresas según una dinámica ordenada: el sistema económico asignaría una finalidad a las empresas, éstas se dotarían de una misión, los ejecutivos establecerían las estrategias correspondientes a los objetivos impartidos por la misión de la empresa... Algunos razonamientos lógicos se infiltran subrepticiamente en nuestra mente, tales como:

- "toda organización tiene unos objetivos"
- "no hay estrategia posible sin objetivos"
- "no existen estrategias malas, solamente objetivos malos"

Llegamos a no poner más en duda los fundamentos de estos dogmas, aunque la realidad no se ajuste a ellos.

Algunas veces se evita el escollo de la lógica para caer en aquel que consiste en emplear indistintamente palabras como *finalidad, metas, objetivos,* aun cuando sus acepciones son diferentes. Por otra parte, los autores no están de acuerdo en la definición de estos términos.; lo que para unos es *meta,* para otros es *objeti*vo. En el contexto de este articulo, se adoptarán las definiciones siguientes:

Finalidad o misión: concepción implícita del "porqué" de la empresa. La pregunta sobre la finalidad de la empresa es de orden filosófico *(filosófico* opuesto a *práctico).*

Objetivos: toda organización económica tiene por lo menos tres objetivos generales: supervivencia, crecimiento y utilidades, es decir, tres "voluntades organizacionales" independientes de las voluntades de los ejecutivos. Además tiene objetivos particulares que dependen de los deseos de los gerentes. Estos objetivos "contingentes" implican metas

cifradas.

Metas: subconjunto de los objetivos determinados por los ejecutivos. Ejemplo: si el objetivo es la obtención de utilidades, las metas de rentabilidad serán determinadas según diferentes tasas (rentabilidad de la inversión, de los activos, del patrimonio, etc.). Mientras que la meta es una norma cuantitativa, el objetivo es a la vez cualitativo y cuantitativo.

Los objetivos están incluidos dentro de la finalidad, y las metas precisan los objetivos como se muestra en la figura 1.

La confusión entre *metas y objetivos* es frecuente y además es alimentada por los ejecutivos de la empresa. Para convencerse de esto es suficiente leer las "palabras del presidente de la Compañía" que preceden cada año al informe financiero de la empresa. El presidente suele comenzar felicitándose por los resultados obtenidos a pesar de la difícil coyuntura, y a continuación enumera los objetivos para el año siguiente:

- Consolidación de la participación en el mercado.
- Mejoras de la rentabilidad y de los dividendos.
- Aumento de los beneficios sociales.
- Etc., etc., y termina modestamente atribuyendo la totalidad del éxito logrado a la abnegación de los empleados y a la confianza inquebrantable de los accionistas. En esta situación típica, el presidente habla de objetivos sin determinar las metas. Indudablemente lo hace intencionalmente, ya que si hubiera querido revelar los objetivos completos, habría dicho, por ejemplo:

- Lograr 30% de participación en el mercado en los próximos dos años.
- Elevar la tasa de rentabilidad del patrimonio al 20%.
- Invertir el 4% de la nómina en beneficios sociales discrecionales.

Ahora podemos entender por qué el presidente evita hablar de verdaderos objetivos: teme que se note si no los alcanza. Se responsabilizaría del logro de los objetivos ante los empleados de la empresa y es por esta razón que formula solamente unos votos piadosos disfrazando deseos como si fueran verdaderos objetivos.

Un objetivo tiene cuatro componentes:

1. Un *atributo, o* sea una dimensión específica que lo define.
2. Una *escala de medida.*
3. Una *norma* o un *umbral*
4. Un *horizonte temporal*

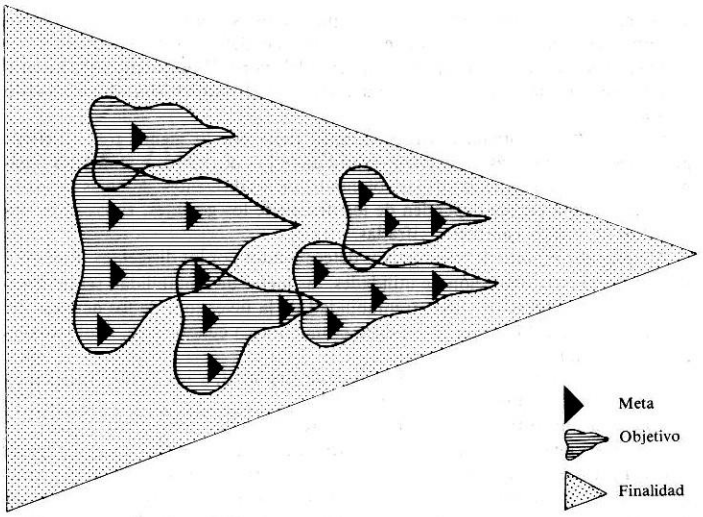

Fig. 1. *Finalidad, objetivos y metas*

Para ilustrar estos componentes, ayudemos a nuestro presidente ficticio a transformar su deseo de mejorar la rentabilidad en un objetivo real, imaginando cómo hubiera podido precisar los cuatro componentes:

Deseo: mejorar la rentabilidad.

Objetivo:
1. Atributo: *rentabilidad.*
2. Escala de medida: *tasa de rentabilidad neta del patrimonio (ROE).*
3. Umbral: *20% (se supone que en este sector industrial, el estándar o "norma" es inferior al umbral fijado).*
4. Horizonte: *un año.*

Que los ejecutivos de la empresa eviten revelar sus objetivos es, en resumidas cuentas, un reflejo de defensa bien natural. Sin embargo, a veces la situación es ambigua: ¿Fijan realmente objetivos? Si no, ¿cómo manejan la empresa sin unos puntos de referencia y unos criterios de evaluación del camino por seguir? ¿Sería posible dirigir sin objetivos?

La estrategia empresarial

La palabra *estrategia* está de moda. En pocos años todas las acciones de las empresas y de los empresarios se han visto disfrazadas con el calificativo de *estratégico*: posicionamiento estratégico, planeación estratégica, inversión estratégica, etc.

La empresa más pobre abunda en estrategias: estrategia de innovación, de personal, de mercadeo, de diversificación (¡estratégica!), etc.

Más allá del abuso del lenguaje, ¿cuál es la esencia de la noción de estrategia?

> Alcanzar el punto decisivo gracias a la libertad de acción obtenida por una buena economía de fuerzas. La lucha por la libertad de acción es la esencia de la estrategia.

Cada palabra es importante en la definición anterior del general Beaufre. Apliquémosla al dominio de la empresa: alcanzar los objetivos al menor costo; la lucha por la capacidad de competencia es la esencia de la estrategia empresarial.

Una estrategia es positiva para la empresa si, a su término, dicha empresa se encuentra relativamente mejor respecto de su competencia que al comienzo. Una estrategia no es ni buena ni mala, es solamente mejor o peor que la de sus competidores. B. D. Henderson señala esta noción de relatividad de la estrategia, en la siguiente forma:

> Una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

Los componentes de una estrategia empresarial son:

1. Los **objetivos** de la Acción empresarial claramente definidos (atributos, escalas de medida, normas, horizonte temporal).
2. El **plan** de acción a nivel de la empresa total y a nivel de las divisiones.
3. Los **programas** funcionales que describen y miden las consecuencias del plan para cada una de las funciones (finanzas, mercadeo, personal, etc.) de la empresa,
4. Los **recursos** requeridos para llevar a cabo los programas.

La estrategia empresarial puede ser estudiada según diferentes puntos de vista:

• "¿Cuál es la estrategia de la empresa X?" Esta pregunta se puede responder por medio de la descripción de los componentes de la estrategia (planteamiento descriptivo).
• "¿Cómo fue elaborada la estrategia de la empresa X?" Esta interrogación puede contestarse mediante el estudio de los mecanismos que conducen a la formulación de una estrategia en el seno de la empresa (planteamiento organizacional).
• "¿De qué información dispone la empresa X para formular una estrategia?" Para responder a esta pregunta se examinan las necesidades de información relacionadas con el proceso de elaboración de una estrategia (planteamiento informacional).

En las páginas siguientes estudiaremos el proceso de planeación estratégica según un planteamiento organizacional inspirado por P. Lorangelo y Hiego según un planteamiento informacional.

La planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso por el cual los ejecutivos ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están

ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, la *planeación estratégica* es solo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles:

1. A nivel de la empresa total (Corporate planning)

¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa?
¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros?
¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades?

La planeación estratégica a nivel de la empresa total responde a estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa. Se debe tomar en cuenta el uso de las herramientas de análisis y de decisión que los ejecutivos pueden utilizar en el desarrollo de la planeación estratégica a nivel de la empresa total, particularmente el análisis de portafolios y los métodos prospectivos de previsión.

2. A nivel de división (Business planning)

Una vez que se ha decidido en cuáles actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos. Supongamos que una empresa decide invertir una parte de sus recursos en la industria del calzado y para tal fin crea una división de calzado; esta última tendrá que determinar cuáles son las condiciones para alcanzar el éxito en ese sector. El planeamiento a nivel de división requiere técnicas distintas de las utilizadas a nivel de la planeación global; por ejemplo: análisis competitivo, método de segmentación del mercado y de diferenciación del producto.

3. A nivel funcional

Supongamos, en el caso de una estructura divisional, que el jefe de la división de calzado tiene a su cargo gerentes funcionales: gerente de mercadeo, gerente financiero, gerente de recursos humanos, de producción, de investigación, etc. Son ellos quienes al fin se responsabilizarán de llevar a cabo el plan de estrategia elaborado.

Aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planeación estratégica, corresponde al nivel critico pues la mejor estrategia puede sucumbir a las peores políticas.

La planeación estratégica se ha introducido como un *proceso*. Esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. Aunque los autores difieren en el detalle, están de acuerdo en la siguiente secuencia general: (fijación de

objetivos ---> elaboración del *plan* de estrategia ---> determinación del *presupuesto),* secuencia vulgarizada hace algunos años con la sigla PPBS (Planning, Programming, Budgeting System).

Se comprueba entonces que la planeación estratégica es el fruto de una negociación entre los tres niveles estratégicos. En efecto, cada etapa comienza por una entrada de información, digamos más bien "un deseo", emanado de la gerencia general, y la decisión final no se toma hasta que las consecuencias de esta entrada sean analizadas a nivel de las divisiones y de las funciones.

Así, la planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.

¿Qué necesita el ejecutivo para planear la acción empresarial? Es desde este punto de vista como se aborda el proceso de planeación estratégica según un planteamiento informacional.

De hecho, en ausencia de la información no hay estrategia posible, sino solamente un juego de azar. Ya hemos visto que el valor de una estrategia depende de la calidad de sus objetivos, pero también es cierto que la calidad de los objetivos depende de la calidad de la información que posee la empresa sobre sí misma, sus recursos y sobre su medio ambiente.

Antes de elaborar una acción empresarial conviene conocer el medio ambiente dentro del cual opera la empresa. ¿Cuáles son sus oportunidades? ¿A qué amenazas y restricciones se enfrenta? Lo que llamamos comúnmente una investigación de mercadeo, pero que en realidad corresponde, en un sentido más amplio, a un estudio del medio ambiente actual y futuro, es la base de todo esfuerzo de planeación estratégica. Cualquier error de apreciación de los factores del medio ambiente, cualquier dato erróneo sobre el mercado, sobre la competencia, el medio ambiente legal, social, etc., se traducirá necesariamente en una falla a nivel de la Acción empresarial. Se puede comprender fácilmente por qué las grandes empresas dedican esfuerzos e inversiones a dotarse de refinados sistemas de información, preferiblemente más perfeccionados que los de la competencia.

Una mejor información permite una mejor estrategia. Cuando se habla de información no se trata solamente de la información del medio ambiente externo de la empresa, sino también de su medio ambiente interno: ¿Cuáles son sus capacidades, sus medios, sus recursos, sus limitaciones? ¿Cuáles son sus fortalezas y sus debilidades? Es a partir de la confrontación de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y restricciones del medio ambiente cuando se puede proponer un *diagnóstico estratégico,* es decir, una respuesta a las preguntas siguientes: ¿Dónde estamos? y ¿A dónde iríamos si no efectuáramos ningún cambio en las políticas actuales? Cuando la empresa en consideración opera dentro de un sector evolutivo, la respuesta a la segunda pregunta es invariablemente pesimista.

	ENTRADA	SALIDA
MEDIO AMBIENTE (externo)	Análisis de las oportunidades y amenazas del medio ambiente actual y futuro de la empresa	Investigación de mercadeo
EMPRESA (medio ambiente interno)	Análisis de las capacidades de la empresa. Identificación de sus fortalezas y debilidades.	Diagnóstico estratégico
ESTRATEGIA	Aprendizaje de los conceptos, técnicas y herramientas de la estrategia empresarial.	Acción empresarial

Fig. 2. *El proceso de elaboración de la Acción empresarial (Planteamiento informacional)*

Dotadas de un buen sistema de información, la gran mayoría de las empresas están en capacidad de efectuar un diagnóstico claro de su situación. Sin embargo, es el último paso el más difícil de dar (fig. 2): ¿Cómo pasar del diagnóstico a la prescripción de una acción curativa?

La información sobre los hechos no es suficiente. Es necesario que el ejecutivo posea una *tecnología de administración*, es decir, un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le permitan pasar de la reflexión a la elaboración de una acción consciente. Por *estrategia* se entiende juntamente: 1) un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que el ejecutivo debe conocer, so pena de revelar un atraso tecnológico (en punto de tecnología de administración) con respecto a su competencia, y 2) el proceso según el cual el ejecutivo utiliza este conjunto para elaborar la Acción empresarial.

Bibliografia:

FRED R. David. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, novena edición, Ed. Pearson. México D.F.

IVANCEVICH, John M. (1997). Gestión Calidad y Competitividad. Ed. Mc Graw-Hill. España.

ANSOFF I.H., "Synergies and capabilities profile". New corporate strategy.1988.

CHARTTERJEE, S.: "Gains in vertical acquisitions and market power: theory and evidence" Academy of Management Journal, Vol. 34 (3), pp.718-733. 1991.

D'Aveni, R.; Ravenscraft, D.: "Economies of integration versus bureaucracy costs: Does vertical integration improve performance?", Academy of Management Journal, vol. 37 (5), pp. 1167-1206. 1994.

DEMSETZ, H.: "The theory of the firm revisited", Journal of Law, Economics and Organization vol.1, pp. 141-161. 1988.

HAMEL G. AND PRAHALAD. C. K.: "*Competing for the Future"* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1994), p. 227.

KAPLAN R., & KAPLAN D. (2004). Mapas Estratégicos, primera edición. Ed. Editorial 2000. España.

THOMPSON Jr., A.A. & Sctrickkland III, A.J. (2003). Administración Estrategica (13va.Ed). Ed. Mc Graw-Hill. México. D.F.

BATEMAN Thomas & SNELL Scout (1999). Administración, una ventaja Competitiva. Cuarta edición, Ed. Mc Graw Hill. México.

ZEVALLOS, Emilio & VELAZCO, Enrique (2003). Contruyendo el Desarrollo a través de las Pymes – La experiencia Boliviana.Ed. Fundes Internacional. Bolivia.
SOTO PINEDA, Eduardo (2004). Las PYMES ante el retorno del siglo XXI los nuevos mercados globales. Primera edición. Ed. Thomson. México.
Guias de Gestión de la Pequeña Empresa. La Ventaja Competitiva Ed. Diaz de Santos, S.A. (1997). España.
HERMIDA, Jorge & SERRA, Roberto & KATIKA, Eduardo (1998). Administración y Estrategia: Un Enfoque Competitivo y Emprendedor. Primera edición. Ed. Macchi. Argentina.
HERMIDA, Jorge & SERRA, Roberto (2001). Administración y Estrategia.
Segunda edición. Ed. Macchi. Argentina.
THOMPSON, Arthur A. & STRICKLAND, A.J. (2001). Administración Estatégica: Conceptos y casos. 11. edición. Ed. Mc Graw Hill. México.