

## LA ESTRATEGIA: SU APLICACIÓN EN LOS NEGOCIOS SOCIETARIOS

JOSÉ MARÍA VIDELA DEL MAZO

### RESUMEN

La estrategia es una actividad que corresponde a todo quien actúe como operador en un mercado, sea éste grande mediano o pequeño, desarrollado o en proceso de desarrollarse como tal.

Planificación Estratégica no significa renegar de la intuición, o de los conocimientos adquiridos durante *“toda una vida dedicada a los negocios”* ni se trata de una ciencia oculta o exclusiva para iniciados.

La diferencia entre Estrategia para la pequeña o mediana empresa y la destinada a la gran empresa podrá percibirse en las diferentes magnitudes de los “resultados”, pero la excelencia operativa y la consolidación y progreso en los mercados, serán función de pensamientos estratégicos ajustados y cumplidos.

## A MODO DE PRÓLOGO

Este trabajo fue escrito a sabiendas que el tema no está específicamente previsto en el Programa del Congreso pero con la seguridad que merece ser tratado, no por ser novedoso sino porque es conveniente que la Estrategia sea sistemáticamente enseñada dentro del ámbito de quienes deben tomar decisiones y/o asesorar a quienes deban tomarlas.

Es una hipótesis del autor que en el espíritu de convocatoria del Congreso existe un amplio espíritu interdisciplinario en tanto sea beneficioso para el Derecho Societario en particular y para el progreso de nuestro país en general.

¿Merece o no la Estrategia un debate extenso y profundo en el marco del Congreso?

¿Es aventurado afirmar que la ausencia de una mención específica puede interpretarse como indicativa de la conveniencia de aclarar algunos aspectos que, sin duda, mejorarán la calidad de los negocios?

El autor se inclina por una actitud optimista.

El principal objetivo de este trabajo no es "enseñar estrategia". Si provocar un fecundo cambio de ideas que puedan responder a ambas preguntas y generar inquietudes que se traduzcan en muchas otras. Preguntas e inquietudes, con ánimo de abrir nuevos o viejos horizontes.

## ARGUMENTOS GENERALES

Es público y notorio que los grandes conglomerados económicos han estructurado procesos de metodología y contenido estratégico. En La Biblioteca Harvard de Administración de Empresas hay muchos trabajos que se refieren a la Estrategia<sup>1</sup> y no es el momento de

<sup>1</sup> 1- " Árboles de decisión para la toma de decisiones" (11) por John F. Magee. 2- " Fundamentos del m, todo de camino crítico" (50) por F.K.Levy, G.L.Thompson y J.D.Wiest 3- " Estrategias de participación en el mercado" (137) por Paul N.Bloom y P.Kotler. 4- " Estrategias de dirección de pequeñas Empresas" (179) por H.N.Woodward 5- " ¿ Cómo sincronizar Estrategias y planes de operación?" (195) por J.M.Hobbs y D.F.Heany. 6- " La Estrategia es diferente en las Empresas de servicios" (229) por D.R.E.Thomas. 7- " Las claves del éxito del director general" (239) por J.C.Bailey. 8 - " La decisión efectiva" (240) por P.F.Drucker 9- " Claridad en las comunicaciones de los ejecutivos" (20) por R.N.McMurray 10- ¿ " Cómo

recargar esta presentación con una extensa bibliografía al respecto.

El autor da testimonio personal al respecto por haber tenido conocimiento directo de Planes Estratégicos de Empresas con las que estuvo profesionalmente vinculado.

Ahora cabe preguntar si la Estrategia es únicamente necesaria y suficiente para enfrentar la realidad de la "economía de escala" o si toda actividad económica, por el simple hecho de serlo, o aún, de intentar serlo, tiene legitimación activa para incorporar la Estrategia a sus manuales de procedimiento.

Un simple observador puede preguntarse cuál es el fin ético último de toda actividad económica y con toda su simpleza podrá responderse: **el bien común**.

Sin embargo, la gran economía no se refiere exclusivamente a la gran empresa, al gran emprendimiento, a la aplicación de la última tecnología o al gran ejercicio del poder. La gran economía puede asimilarse a un Gran Ideal, como lo es la salvación de las almas y la trascendencia espiritual para los creyentes; la Justicia para los justos o el desarrollo sustentable para los ambientalistas.

Puede recordarse que **Aristóteles** enseñaba a su hijo Nicómaco que la política es el camino por el cual los conductores pueden obtener lo más sublime de sus conducidos (**Ética, Editorial El Ateneo-Librerías Yenny SA., Buenos Aires, 2001, página 15**) y el extraordinario Sir Winston S.Churchill, un incansable y magnífico estratega, sostenía que en la cima del poder, Política y Estrategia son lo mismo. (**"The World Crisis, T.1, págs. 498-500- The Great War, "G.Newnes Ltd., Southampton street. London, 1933**).

Si por un segundo nos detenemos en este planteo, será simple

---

afectan a la Estrategia las fuerzas de libre competencia?" por M.E.Porter (250) 11- "Estrategia para emergencias financieras" (4) por G. Donaldson 12- "Cómo elegir las Estrategias de cambio" (247) por John P.Kotter y L.A.Schlesinger 13- "Cómo estructurar un sistema de planificación estratégica" por P.Lorange y R.F.Vancil (160) 14- "Planeación estratégica para Empresas diversificadas" (102) por P.Lorange y R.F.Vancil. 15- "La sabiduría del ejecutivo" (89) por D.W.Ewing. 16- "Creatividad balanceada y pragmatismo en la planificación formal" por J.K.Shank,E.G.Niblock y W.T.Sandalls jr.(68) 17- "La jerarquía de los objetivos" (63) por Ch.H.Granger 18- "Planeación mercadotécnica que logra resultados" (158) por W.F.Christopher. 19- "¿Cómo tratar la resistencia al cambio?"(12) por P.R.Lawrence 20- "Planificación a largo plazo: Planificadores y ejecutivos intercambian puentes" por R.J.Ross (201) 21- "La formulación de Estrategias en la pequeña Empresa" (35) por F.F.Gilmore 22- "Planeación práctica para la pequeña Empresa" (23) por R.A.Golde.

admitir que la gran economía está estrechamente vinculada con el ejercicio exitoso del poder, que no es otra cosa que el aspecto dinámico de la política, también comúnmente definida como el arte de lo posible.

La proximidad lógica de esas entidades con la Estrategia no necesita ser enfatizada. Sí es conveniente definirla tanto como es necesario conocer el lugar de partida cada vez que se quiera arribar a un destino cierto después de cualquier viaje, real, imaginativo o virtual.

La Estrategia no es una colección de estratagemas para lograr la mejor parte a expensas de rivales o competidores *tanto como una compleja y apasionante manera de pensar y tomar decisiones cuando el horizonte es confuso, los medios escasos, el contexto hostil y cambiante, tal como sucede en las más comunes y simples de las actividades competitivas, sean civiles, comerciales, interpersonales y sucedan en campos privados o públicos.*

Más aun, no es caprichoso que a través de los siglos, la Estrategia haya transitado desde el concepto de un arte puramente militar hasta una densa fórmula de sistema para resolver conflictos.

La estrategia es una constante invitación a pensar en lo que un instante antes fuera desconocido, absurdo, o simplemente impensable.

## UNA PROPUESTA PARA FUTUROS ESTUDIOS

En toda actividad estratégica es posible distinguir con claridad tres niveles o tipos de actuaciones: 1- Inteligencia estratégica; 2- Estrategia operacional y 3- Estrategia táctica.

**La Inteligencia Estratégica** tiene por objetivo final conocer la situación como un escenario único y global. Que se la divida cartesianamente para mejor comprensión no le quita su especificidad cognoscitiva.

Todo agente de Inteligencia Estratégica sabe la magnitud de lo que ignora, aunque no los detalles, sea respecto a sus propias Fuerzas y Debilidades como a las Oportunidades y Amenazas que pertenecen a su contexto, en el cual se encuentran sus opositores y aliados.

En esta etapa y a partir de hechos ocurridos y de espacios y magnitudes cognoscibles, o no, se tratará de establecer un “estudio de

situación” en un medio inseguro, por lo general hostil y siempre cambiante.

Se trata de una tarea analítica, evaluativa, más teórica que práctica. Quienes la practican tendrán como gran punto de partida los supremos intereses propios y ajenos, pero deberá indagar en infinitos aspectos, potencialmente en permanente mutación.

**La Estrategia Operacional** es la necesaria prolongación de la anterior, pero con atención a los medios operativos, propios y ajenos. Se trata de analizar y evaluar lo posible cuando se proceda a la racional aplicación práctica de los recursos propios y ajenos. Todavía no habrá acciones directas sobre el contexto como no sean exploratorias, sino la formulación de un prolijo plan de operaciones posibles que predeterminen, con la mayor excelencia posible, qué será hecho, por quienes, con que medios y con que costo, por quienes y en que tiempo.<sup>2</sup>

**La Estrategia Táctica** más conocida como Táctica a secas, congrega todas las acciones planificadas y autorizadas, a fin de cuentas resulten o no posibles, sean exitosas o no. La Inteligencia Estratégica y la Estrategia Operacional son esclavas de la Táctica. Existirán si hay una etapa que lleve sus estudios al mundo de las realidades.

Los tácticos respetarán las labores de Inteligencia Estratégica y de Estrategia Operacional tanto como éstas tendrán en cuenta las características de los agentes tácticos.

Por último, todo equipo de Planificación Estratégica tendrá un grupo de Observación al margen de los detalles de las tres actividades ya mencionadas, que concentrará su atención en saber como se modifica el contexto a medida que van desarrollándose tiempo y acciones. Por ello no es una frase hecha que la gloria de los planificadores sea destruir los propios planes y reformularlos en función de los cambios que se produzcan dentro de plazos aceptados.

La condición fundamental de toda estrategia exitosa radica en la aptitud de mutar flexiblemente a medida que las acciones y el contexto lo hagan necesario.

---

<sup>2</sup> A los fines de este trabajo se define como objetivo aquello que deberá lograrse por medio de la actividad y responsabilidad de personas conocidas, dentro de un tiempo y con un costo aprobados. Lo demás caerá en el campo de las expresiones de deseos.

Los valores axiológicos fundamentales se mantendrán sólidamente defendidos y constantes tanto como las operaciones serán inteligente y oportunamente adaptadas a los cambios.

Podrá decirse que todo lo expuesto es propio de la sabiduría derivada de la experiencia que *“dan los años de oficio”* y sin duda será así mientras el tamaño y la complejidad de las actividades lo permitan.

Las pequeñas y medianas empresas-sociedades están llamadas a institucionalizar la estrategia y aplicarla en sus mercados.

Las mejores formas legales que estructuren las relaciones jurídicas de los negociantes-economistas serán de extremo valor para deslindar responsabilidades, asegurar procedimientos válidos y consolidar el más alto grado de seguridad jurídica. La Estrategia en sus tres aspectos, será la mejor llave que franquee el paso al triunfo posible.

Una sumatoria de éxitos de la mayor cantidad de agentes económicos, sean unipersonales, múltiples, locales o globales, conducirá por el camino del bien común.

Quienes tomen decisiones o asesoren a los que deciden, de un modo u otro harán estrategia. Todo lo mejor que sea ésta, mejores los resultados y mayor el nivel de bien común al que es dable aspirar.