

STRATEGOS

Transformando conceptos fundamentales en el mundo de los negocios II

Por: Lic. Carlos Nava Condarco

carlosnava@entelnet.bo

En esta segunda parte, el autor encara de lleno su visión del término "Estrategia" y su aplicación práctica conforme a ese concepto, definiendo y detallando las funciones y conducta del "Stratego" dentro del ámbito empresarial, enumerando algunos de los que él considera "Principios Estratégicos" fundamentales para el desarrollo de una correcta acción estratégica. Luego aplica la estrategia a las acciones de ventas con una visión muy particular y novedosa y por último integra las acciones estratégicas de todas las actividades de la empresa buscando mejorar la resolución de los conflictos que en ella a diario se plantean.

5) El Concepto de Estrategia.- Al igual que el concepto de Negocio o el de Ventas, la Estrategia es un patrimonio de la historia del hombre que en mucho aventaja la escasa experiencia de la Administración.

La Estrategia no es, por supuesto, ni un Plan ni un "tipo de plan", de la misma forma en que la propia Administración no lo es.

La Estrategia es un sistema de pensamiento y de acción que permite interactuar, con ventaja, sobre el Conflicto. La Estrategia es la mejor forma conocida de "administrar" la naturaleza y los efectos del Conflicto.

La Estrategia se diferencia de la Administración en el objeto de trabajo sobre el que actúa, no en una cuestión de alcance gnoseológico.

Como método de gobierno la Estrategia puede muy bien "incorporar" a la Administración entre sus mecánicas de trabajo, al menos si el objetivo fundamental de trabajo de la Organización se encuentra en la resolución del Conflicto. En cambio la Administración no puede fácilmente "incorporar" a la Estrategia, al menos no si el condicionamiento de la vida organizacional se encuentra al exterior de la misma. Si el entorno condiciona a la Organización, entonces la Estrategia condiciona a la Administración.

Es obviamente sencillo deducir que el acercamiento a la resolución favorable del Conflicto no es un tema que se inicie y termine desarrollando planes. El Conflicto es, ante todo, una dinámica llena de acción y de situaciones imprevisibles. En ese aspecto fundamental de su naturaleza se aleja bastante de los factores que condicionan un plan eficaz. El Conflicto precisa Acción y Reacción apropiada ante las eventualidades, y ambos aspectos se encuentran muy lejos de la génesis conceptual de un Plan.

La Estrategia tampoco es una orientación para el tratamiento de aspectos en el Largo Plazo. Y ello constituye otra llamada de atención para la forma en que éste aspecto se viene tratando en el mundo de los negocios. La dinámica del Conflicto es un asunto de corto plazo. La Acción no tiene nada que ver con el largo plazo. Todo lo que esté relacionado con el largo plazo termina por ser un Plan y nada más que eso.

Ahora bien, si la Administración confunde Estrategia con Plan, es completamente entendible que quiera asociar la Estrategia con un Plan de Largo Plazo. Sin embargo la Estrategia define el futuro mediante la acción inmediata que desarrolla sobre el Conflicto. Esa es su única participación en las consideraciones que puedan existir del futuro.

Por último, es muy difícil entender o estudiar Estrategia como una función, de la misma manera que es muy difícil estudiar la dinámica de un Conflicto en particular, al menos mientras se va desarrollando.

Esto quedaba perfectamente claro para quienes recurrieron originalmente al término de Estrategia. Esta palabra descende del vocablo griego "strategos" que etimológicamente quiere decir General, Comandante. El término hace alusión directa a un individuo, a una persona, no a un verbo ni a una función.

Es en el proceso de "latinización" del término que surge la palabra Estrategia y cierto afán de remitirse a ella como una tarea o una función.

No existe forma posible de acotar definiciones para referirse a Estrategia como función. De igual manera que no existe posibilidad de referirse a lo que un hombre hace en el curso de su vida, a más de decir que "ha

vivido”.

La única manera de definir apropiadamente Estrategia es afirmando que ella constituye la función del STRATEGOS. Todo lo que el STRATEGOS hace al interactuar con el Conflicto debe entenderse como Estrategia, mas allá de que lo haga bien o mal, en cuyo caso valdrá remitirse a una buena o una mala Estrategia.

Ahora bien, ¿qué califica al STRATEGOS en su función?, ¿qué nos hace señalar que éste individuo en particular hace Estrategia al actuar?. La respuesta es un precepto muy simple: el hecho que sus acciones estén condicionadas por la aplicación de Principios Estratégicos.

Los Principios Estratégicos son orientaciones especiales para la acción. Su origen en el tiempo está aparejado al de la propia Estrategia, pues ellos constituyen el cúmulo de innumerables experiencias de innumerables STRATEGOS interactuando con innumerables conflictos.

Los Principios Estratégicos resumen sabiduría humana en la interacción positiva con el Conflicto. En ellos existen orientaciones útiles, eficaces y prudentes para abordar el Conflicto. Son orientaciones que alcanzan resultados beneficiosos y que así han sido comprobados a lo largo del tiempo y por ello mismo son ahora Principios.

Cuando un Principio Estratégico aconseja abordar el Conflicto “concentrando siempre fortalezas propias contra debilidades del competidor”, está planteando una orientación cuya eficacia ha sido muchas veces comprobada. Cuando otro Principio Estratégico establece que “la invencibilidad se encuentra en la defensa y la vulnerabilidad en el ataque”, proporciona consejo sabio al hombre que interactúa con el Conflicto.

Los Principios Estratégicos son innumerables:

- Estimación de Condiciones.
- Comparación de atributos.
- Conversión del tiempo en aliado.
- Todo el mundo debe beneficiarse de las victorias.
- Conocer el oficio.
- Cuidado con la relación General – Soberano.
- Emplear lo normal para distraer y lo extraordinario para vencer.
- Coordinación de impulso y de tiempo.
- Asumir la Iniciativa.
- Planificar la sorpresa.
- Ser Flexible.
- Alcanzar masa crítica.
- Engañar al competidor (aplicación de estratagemas).
- Conseguir la Ventaja Mental.
- La mejor defensa es una buena ofensiva.
- Hacer de la victoria la única opción.
- Etc, etc.

Acá, por supuesto, no están todos lo que son ni son todos lo que están. Resulta ocioso nombrarlos todos sin que en ello no medie un esfuerzo concreto de investigación. Lo importante radica en entender que de su concreta aplicación emerge la genuina acción estratégica y la calificación del STRATEGOS.

Adicionalmente a la aplicación de Principios Estratégicos el STRATEGOS debe conocer profundamente la naturaleza y la dinámica de la Organización, porque para beneficio final de ella se desarrolla la Estrategia y porque de ella emergen los recursos necesarios para activarla y llevarla a buen puerto. Por otra parte, debe conocer también a la perfección la naturaleza y la dinámica del Conflicto, porque éste constituye su objeto de trabajo principal.

Todas estas consideraciones se van planteando a medida que el enfoque de estudio de Estrategia se traslada de la función al individuo, o a todo lo que éste debe conocer y ser para alcanzar la mayor efectividad en su trabajo con el Conflicto.

6) La Estrategia de Ventas.- Si la Estrategia es el concepto de acción sobre el Conflicto y éste, a su vez, se genera a partir del afán de perfeccionar las Ventas, entonces la Estrategia es, por precepto, el factor primordial de orientación de las actividades de Ventas.

En realidad el único título que le está reservado a la Estrategia es el de Estrategia de Ventas (o Estrategia

del Negocio, que viene siendo lo mismo).

El término de Estrategia está virginalmente reservado para las Ventas. No existe sentido ni propósito útil en el uso de la palabra Estrategia para otra tarea que no sean las Ventas. La Estrategia de Ventas constituye elemento central de todas las actividades que una Organización debe emprender en su desenvolvimiento en el mercado. A ella deben "subordinarse" los planes y las acciones de todas las otras tareas y funciones que existen en la Organización. Sólo de ésta manera se puede perfeccionar el Negocio y alcanzar el mejor estado competitivo.

Conceptualmente no existe fundamento en utilizar la palabra Estrategia en afanes que no estén vinculados a las Ventas. Remitirse a "construcciones " como Estrategia de Marketing, Estrategia Financiera, Estrategia de Recursos Humanos o incluso Estrategia Organizacional no tiene ningún justificativo sólido.

En realidad todas las orientaciones de Marketing, de Finanzas, de Recursos Humanos, etc, deben estar incluidas en la Estrategia de Ventas. Deben formar parte de ella.

Conceptualmente tampoco queda claro lo que puede o debe entenderse en la utilización de la Estrategia como adjetivo calificativo. Este es el caso de "construcciones" como "marketing estratégico" o "planificación estratégica". En estos afanes se recurre a la Estrategia de una forma completamente forzada. Ni el Marketing ni el Plan, por ejemplo, precisan de esta "ayuda", mucho menos la Estrategia que en cada caso como estos se encuentra utilizada de una manera dramáticamente parcial.

Los teóricos del uso de la Estrategia como adjetivo calificativo ignoran la enorme riqueza que pierden al no evaluar el potencial de cada concepto por separado. Mucho hay aún por descubrir en Marketing o en los procesos de planificación sin que en ello medie esta especie de "usurpación" epistemológica a la Estrategia. Y aún mucho más queda por aprender y aplicar del enorme valor de la Estrategia, sin empobrecer el proceso por medio de su uso parcial.

La Administración debe ser conciente de los límites razonables que existen para la practica de su "sincretismo". La utilidad de esta mecánica puede verse seriamente afectada si se transita del uso inteligente al abuso premeditado.

7) Conceptos Integrados: Negocio – Ventas – Competencia – Conflicto – Estrategia - STRATEGOS.- El Negocio sostiene la Organización. Las Ventas perfeccionan el Negocio (no el Marketing ni otra función de la Burocracia). Las Ventas se hallan sujetas a Competencia. Por ello mismo generan un Conflicto perpetuo. La Estrategia es el arma fundamental para enfrentar con ventaja el Conflicto. La Estrategia no es un Plan porque el Conflicto no se presta a la aplicación exclusiva de éste para ser abordado. La Estrategia no es una consideración de largo plazo porque el Conflicto no lo es. La Estrategia es la función del STRATEGOS. Esta función se califica por la aplicación de Principios Estratégicos, conocimiento profundo de la Organización y del Conflicto.

Entre los intereses primordiales de la Organización la Estrategia es, simplemente, el sistema orientador de los esfuerzos de venta. Pero en esta simpleza se encuentra la existencia y el valor de la Empresa en el mercado. Nada más y nada menos.

BIOGRAFÍA DEL AUTOR

Carlos Eduardo Nava Condarco es natural de Bolivia, reside en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra. Nació el 13 de octubre de 1964 y actualmente tiene 39 años.

Tiene una licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Católica de Bolivia y ejerce la profesión desde hace 15 años.

El señor Nava ha desempeñado cargos gerenciales de importancia en empresas de su país orientadas especialmente a la comercialización de productos de consumo masivo: bebidas gaseosas (Coca-Cola), cemento (SOBOCE S.A), comida rápida (Burger King). En estas organizaciones su responsabilidad principal ha estado siempre vinculada a la dinámica de los mercados y a la competencia, en cargos de Gerencias Comerciales y de Operaciones.

El señor Nava es catedrático de la Universidad Católica Boliviana desde hace 8 años, en la materia de Política y Estrategia Empresarial.

Ha dedicado mas de 12 años de investigación profesional a la Estrategia de Negocios y se encuentra en proceso de publicar el libro "El STRATEGOS y la guerra en el mundo de los negocios", del cual éste artículo es un extracto adaptado.