

ESTRATEGIA Y TACTICAS

© ELI GOLDRATT, RAMI GOLDRATT, ELI ABRAMOV, 2002

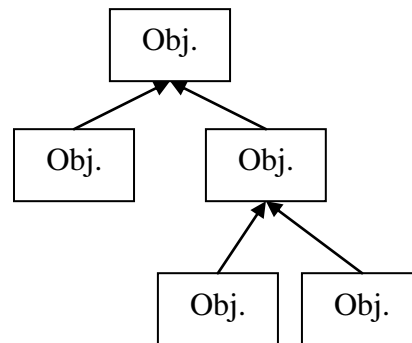
La visión común acerca de una estrategia es aquello de establecer los altos objetivos de una iniciativa o de una organización. La estrategia de una organización dicta la dirección de las actividades. Las tácticas, por otro lado son los tipos de actividades escogidas para alcanzar los objetivos – para implementar la estrategia.

Esto parece claro, pero examinemos nuestro entendimiento en un caso específico, en un ejemplo de una “organización con fines de lucro”. El principal objetivo de esta organización es “Ganar dinero, tanto ahora como en el futuro”. De acuerdo con la definición anterior, este alto objetivo es la estrategia de la organización. ¿Podemos decir que cualquier cosa que es necesaria para alcanzar este objetivo, puede ser considerada como una táctica?

La respuesta debe ser “No”, si consideramos que la estrategia, supone el establecer una dirección clara – solo declarar el alto objetivo, esta lejos de ser suficiente.

No nos debe sorprender, que una estrategia común, incluya objetivos adicionales considerados como prerrequisitos para la consecución del alto objetivo mayor. En nuestro ejemplo nosotros consideramos también como estrategia objetivos tales como: “una elevada satisfacción del cliente” y “ser el proveedor de costos bajos”. Estos objetivos son aún muy amplios para constituir una estrategia bien diseñada. Las compañías continúan hacia una mejor especificación de su estrategia desarrollando objetivos más y más específicos, como: “hacer de la calidad el primer trabajo”, “basando las operaciones en países del tercer mundo”, etc. Estos objetivos más específicos son considerados como prerrequisitos para alcanzar los objetivos superiores.

Ahora nos damos cuenta que una estrategia no es solo una declaración o una colección de declaraciones sino que también tiene una estructura jerárquica. Existen varios niveles de la estrategia conectados por condiciones necesarias –objetivos de un nivel inferior son prerrequisitos para objetivos en un nivel superior. Esperamos que los objetivos superiores sean genéricos en tipo, mientras que los objetivos de niveles inferiores tiendan a ser más específicos.



Sin embargo, este enfoque tiene un problema. ¿No son estos objetivos específicos los que nosotros llamamos Tácticas?

Las tácticas determinan como vamos a alcanzar los objetivos superiores. Cuando nosotros bajamos los niveles de la estrategia, eventualmente nos sorprenderemos el no saber cuando dejamos de tratar con estrategias y comenzamos a tratar con tácticas. ¿Dónde dibujamos la línea que separa las estrategias de las tácticas?

Nuestra intuición nos dice que estrategia y tácticas son entidades diferentes, diferentes en naturaleza. Que esta diferencia es real y que no debe estar determinada únicamente de acuerdo a los niveles de detalle.

La estrategia, como habíamos dicho, es colocar el objetivo(s). En otras palabras, la estrategia responde el “¿para qué?”. Las tácticas por otro lado están supuestas a decirnos “como se supondría que alcanzaríamos los objetivos”. En otras palabras las tácticas es la respuesta al “¿Cómo?”. Esto esta en línea con lo que habíamos dicho al comienzo del artículo, entonces, ¿en donde nos extraviamos? ¿En donde conseguimos la impresión de que la diferencia entre la estrategia y táctica esta únicamente en el nivel en que esta definida? ¿La estrategia es a los niveles superiores y la táctica a los niveles inferiores?

El concepto de que la estrategia deba ser definida en los niveles superiores y las tácticas en los niveles inferiores, no radica de las definiciones de estrategia y táctica. En realidad esta en contradicción con estas definiciones. Fijándonos en las definiciones de que estrategia es la respuesta a “¿para qué?” y la táctica la respuesta para “¿cómo?”, nos revela como la estrategia y táctica son definidas en cualquier nivel, no importa cuanto detalle este involucrado.

Para cada acción significativa -“una entidad táctica”- deberíamos ser capaces de preguntar “¿Porqué estamos haciendo esto? ¿Cuál es su propósito?”. Las respuestas a estas preguntas son lo que nosotros definimos como “entidades estratégicas”. Esto significa que para cualquier “entidad táctica”, debe existir su “entidad estratégica” correspondiente.

De igual manera, para cualquier objetivo significativo -“entidad estratégica”- debemos poder contestar, ¿Cómo obtenemos esto? ¿Qué acciones son necesarias para alcanzarlo? Las respuestas a estas preguntas son lo que nosotros hemos definido como las entidades tácticas. Esto significa que para cualquier “entidad estratégica” debe haber una correspondiente “entidad táctica”.

Conclusión:

Para cualquier “entidad táctica” existe una “entidad estratégica” correspondiente y viceversa.

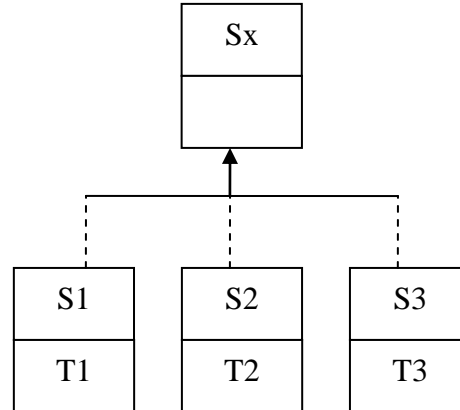
Nosotros entendemos que para cualquier entidad estratégica dada hay una táctica correspondiente, pero ¿podemos tener nosotros más de una entidad táctica?

¿Cuándo podríamos afirmar que se necesitan varias entidades tácticas para logra un solo objetivo? Cuando una acción no es suficiente. Se necesitan varias acciones, cada una de las acciones (entidades tácticas) constituye un ingrediente diferente, necesario para alcanzar el objetivo. Sin todos los ingredientes, el objetivo estratégico no se alcanza.

Estos ingredientes necesarios realmente son los únicos resultados contribuidos tomando cada una de las entidades tácticas. Cada resultado es la consecuencia de una táctica. Ese resultado es el objetivo de la táctica. El objetivo de la táctica es un

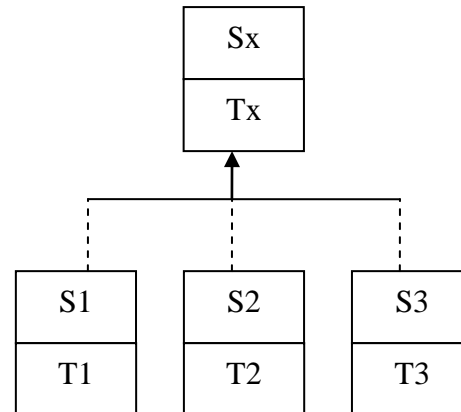
ingrediente necesario de la estrategia superior. El objetivo de la táctica es realmente un ingrediente estratégico necesario.

Para concluir, la base para afirmar que varias “entidades tácticas” (T1, T2, T3) son necesarias para alcanzar la “entidad estratégica Sx”, es que cada una de ellas alcance su propia entidad estratégica (S1, S2, S3) la cual es necesaria para alcanzar la estrategia superior Sx.



Esta comprensión de la relación entre cualquier táctica y una estrategia, lleva a la siguiente regla:

Para cualquier entidad estratégica hay solo una entidad táctica, si hubiera mas de una entonces las tácticas deben ser alternativas unas de otras.



Siguiendo esta regla, significa que para la entidad estratégica Sx existe su entidad táctica Tx propia, la cual describe la acción necesaria a ser tomada para alcanzar Sx.

¿Cuál es la relación entre Sx y S1, S2, S3?. **S1, S2, S3, son prerequisites para alcanzar Sx.**

¿Cuál es la relación entre Tx y T1, T2, T3? **T1, T2, T3, son los detalles de Tx.**

El tiempo no esta involucrado cuando nosotros nos sumergimos niveles abajo. Porque realizar T1, T2, T3 (que son los detalles de Tx), es realizar Tx.

Nosotros entendemos también ahora lo siguiente:

El grupo S1/T1 + S2/T2 + S3/T3 es suficiente para alcanzar el paso: Sx/Tx. Cada uno de los pasos S1/T1, S2/T2, S3/T3 son necesarios para en grupo alcanzar el paso: Sx/Tx.

En nuestro diagrama las líneas punteadas representan conexiones necesarias, donde la flecha sólida representa suficiencia. Cada par de cuadros Si/Ti será llamado paso. Varios pasos en un grupo a un mismo nivel forman los pasos necesarios y suficientes para alcanzar un paso a un nivel superior.

Siempre que nosotros bajemos un nivel en el Árbol S&T (Estrategia y Táctica), significa que nosotros debemos especificar los pasos necesarios (compuestos por entidades tácticas y estratégicas) que son, como grupo, suficientes para alcanzar el paso superior.

Salvo el nivel superior, nosotros debemos tener más de un paso en un grupo. Si nosotros tenemos solo un paso en un grupo no proporcionamos mayor detalle del nivel superior correspondiente sino estamos escribiendo la misma cosa de nuevo en diferentes palabras.

Por consiguiente, tenemos la siguiente regla:

Para cualquier paso hay más de un paso correspondiente en un nivel inferior.

En el diagrama se ilustra un ejemplo:

Note que no hay ninguna limitación y cuantos pasos podemos tener en un grupo.

Hasta ahora se decía que un paso en el S&T estaba conformado por una entidad estratégica (objetivo) y una entidad táctica (acción). Hay otros componentes a ser agregados a cada paso, todos pueden ser considerados como las explicaciones para el arreglo de los pasos de la estrategia y táctica. Ellos son los siguientes:

SUPUESTO PARALELO

Para cada paso nosotros afirmamos que el paso táctico (el como) alcanzará el paso estratégico. Esta afirmación puede ser desafiada (discutida) en diferentes maneras:

1. No existe necesidad de una acción para alcanzar la estrategia.
2. No es posible tomar la acción.
3. Existe otra mejora alternativa.
4. Existe necesidad por una acción adicional.

PASO

Estrategia (Objetivo)
SUPUESTO PARALELO
Táctica (Acción)

El supuesto paralelo es la respuesta que le damos a estas objeciones. Por tanto el supuesto paralelo puede ser un supuesto de necesidad (razón 1) o un supuesto de suficiencia (razón 4) o ninguna (razones 2 y 3), dependiendo de la situación.

Es posible tener algunos supuestos paralelos.

Consejos para proponer un supuesto paralelo significativo:

- Resalte lo que actualmente falta y previene el logro de la estrategia.
- Explique porque nada más de lo que esta escrito en la entidad táctica es necesario para alcanzar la entidad estratégica.
 - Descalifique alternativas tácticas menos apropiadas.
- En caso de que la táctica pueda ser desafiada como un chanco volador, establezca que si es posible (se supone que los detalles de niveles más bajos prueban su afirmación).

Ejemplo: La compañía XX es una subsidiaria sin fines de lucro que opera bajo presupuesto, una iniciativa es lanzada con el objetivo (entidad estratégica) de: “cerrar la brecha entre lo que se necesita y lo que es presupuestado para alcanzar los objetivos de XX”. La entidad táctica escogida es: “crear suficientes ingresos netos para cerrar la brecha entre lo que se necesita para el logro de los objetivos de XX y lo que es presupuestado”.

A primera vista la táctica no aparenta ser mucho más que una repetición deseable del objetivo. Note cuanta claridad es proveída por los siguientes supuestos paralelos:

1. Recortar costos pondrá inevitablemente en peligro la capacidad de XX para conseguir sus objetivos.
2. No hay ninguna posibilidad de incrementar el presupuesto.
3. No hay posibilidad de cortar (reducir) los objetivos de XX.
4. Es posible generar ingresos netos suficientes adicionales.

EL SUPUESTO DE NECESIDAD

Dijimos que un paso era necesario para alcanzar su paso superior correspondiente. El supuesto de necesidad debe ser explícito. Explica porque el paso dado es necesario (como parte del grupo) para lograr el paso superior. Es posible tener varios supuestos de necesidad.

Consejos para proponer un supuesto de necesidad significativo:

Piense en alguien que afirmará que este paso no es necesario. Escriba su contestación como supuesto de necesidad. Eso explicara porque es necesario, porque este paso es significativo.

SUPUESTO DE SUFICIENCIA

Para cada uno de los pasos afirmamos que el grupo es suficiente para conseguir el paso superior correspondiente. El supuesto que prueba esta declaración debe ser explícito. El supuesto de suficiencia explica porque todos los pasos del grupo del nivel más bajo correspondiente son suficientes para lograr este paso.

Es posible tener varios supuestos de suficiencia. En el árbol S&T nosotros solamente escribimos entidades estratégicas que son:

1. Necesarias (para que el grupo sea suficiente).
2. Una acción que debe ser tomada para conseguirlos.

Consejos para proponer un supuesto de suficiencia significativo:

Descalifique lo que alguien piensa que es una condición de suficiencia adicional. Señale que cierta condición ya existe y que ninguna acción adicional necesita ser tomada para lograrlo.

RESUMEN INTERMEDIO

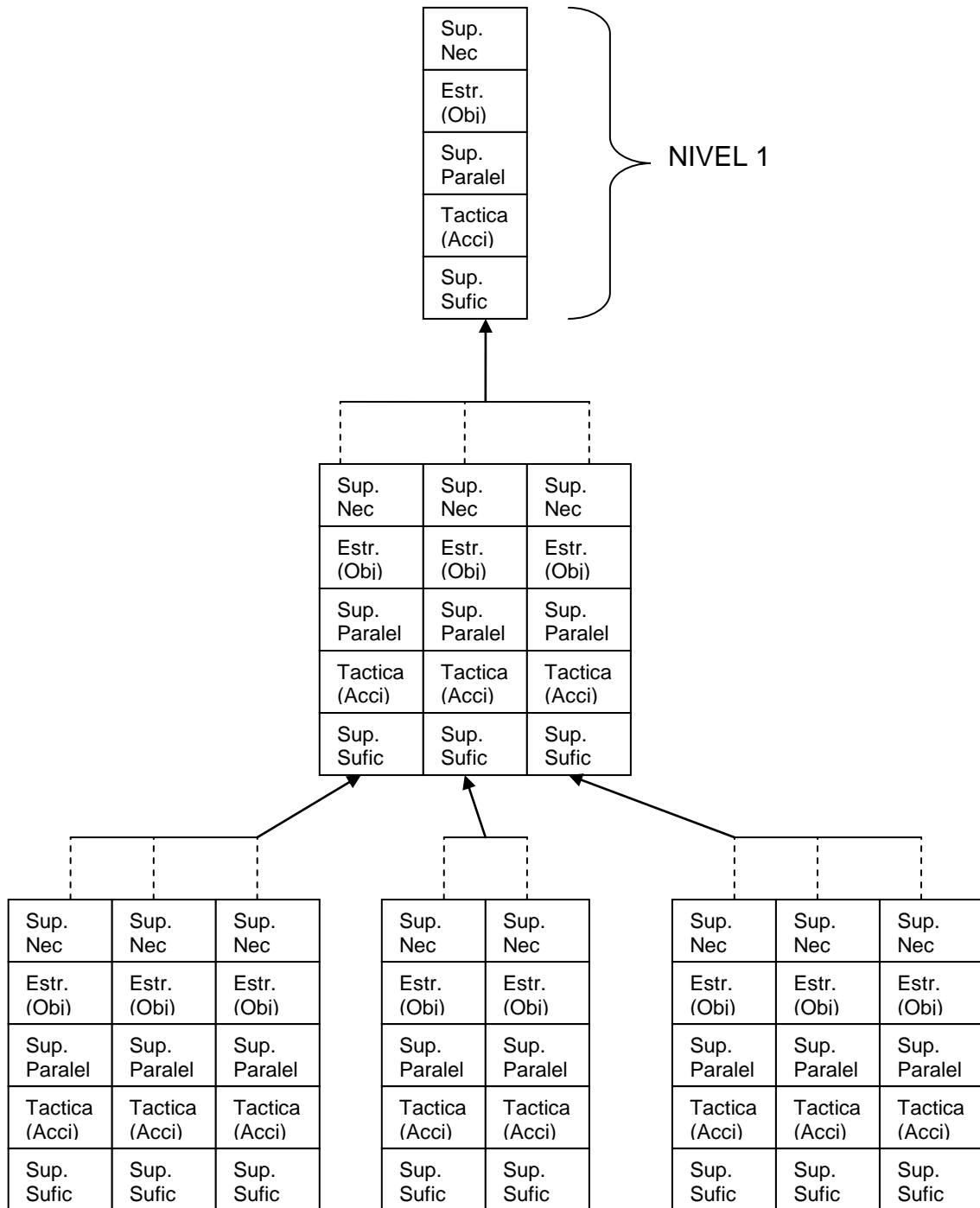
El árbol de S&T aparece en el siguiente diagrama:

PASO

SUPUESTO DE NECESIDAD
Estrategia (Objetivo)
SUPUESTO PARALELO
Táctica (Acción)

PASO

SUPUESTO DE NECESIDAD
Estrategia (Objetivo)
SUPUESTO PARALELO
Táctica (Acción)
SUPUESTO DE SUFICIENCIA



¿Cómo consideramos alternativas?

Las alternativas no deben ser encontradas donde exista una conexión necesaria (caso contrario no sería necesaria), pueden solamente existir cuando haya una conexión de

suficiencia. Por tanto, hay solamente dos lugares donde las alternativas podrían ser encontradas:

- Dentro de un paso, en la conexión entre un la “entidad táctica” y la “entidad estratégica”. En este caso, la alternativa significa que para la estrategia dada existe otra alternativa táctica.
- Entre niveles, en la conexión entre un grupo de nivel más bajo y su paso de nivel superior correspondiente. En este caso, la alternativa significa que hay otro grupo de pasos en el nivel inferior, el cual puede ser suficiente para alcanzar el nivel superior.

- **¿Cómo determinamos si cierto paso es parte del grupo?**

Cierto paso es parte del grupo si y solo si es necesario por su propio mérito para alcanzar el nivel superior apropiado. No debe estar ahí solo como medio para alcanzar los otros pasos en el grupo (en este caso pertenece a un grupo de nivel inferior).

- **Numeración**

El árbol de S&T completo tendrá muchos pasos. Si queremos ser capaces de rastrear las cosas, debemos ser capaces de numerar cada paso, de una manera tal que señalará donde esta ubicado en el árbol. Para identificar la localización de un paso en el árbol necesitamos especificar en que paso está y en cual grupo de que nivel. Por lo tanto, cada paso será identificado por un juego de tres números.

- **Múltiples padres**

Es posible matar dos pájaros con una piedra. En otras palabras, es posible que un paso pueda participar en el logro de dos pasos superiores diferentes, o que grupos de pasos alcancen dos pasos superiores diferentes. En este artículo no daremos mas detalles sobre ello.

- **Pasos de soporte**

Existen pasos que nos gustaría tomar no porque son absolutamente necesarios, para alcanzar el nivel superior, pero porque contribuyen a la probabilidad (o a la magnitud) de alcanzar el nivel superior. Otra vez, en este artículo no daremos mas detalles sobre el mecanismo específico para tratar con los pasos de soporte.

- **Dependencia del tiempo**

Este es un asunto muy complicado, en esta etapa usted no quiere adentrarse en él.

CONSTRUYENDO EL ÁRBOL S&T

Consejo General 1: la manera más fácil de ir de un paso del nivel inferior al nivel superior, es concentrarse en la entidad estratégica (del paso inferior) y preguntar “¿Por

qué deseo lograr este objetivo? Yo debo alcanzar este objetivo para...”. Proveer la respuesta dará el objetivo estratégico de nivel superior.

Consejo General 2: la manera más fácil de entrar en un nivel inferior es concentrarse en la entidad táctica del nivel superior y preguntar “¿Cómo exactamente debe realizarse esta acción?” la respuesta proveerá las tácticas del nivel inferior.

EMPIECE A CONSTRUIR SU ÁRBOL DE S&T

Usando los consejos de arriba, que conceptualmente uno puede empezar a escribir el árbol desde cualquier paso a cualquier nivel. Sin embargo, es recomendado comenzar verbalizando el objetivo superior (entidad estratégica). No tiene que ser el más alto, pero debe estar entre los niveles más altos.

Para comenzar con un objetivo de nivel superior pregunte:

Estrategia
(Objetivo)

- ¿Cuál es el propósito del tema/sistema en cuestión?
- ¿Cuál es la razón para su existencia/establecimiento?

Si usted propone entonces más de un objetivo (y ninguno de ellos puede ser considerado como simplemente un prerrequisito para el otro) entonces debería colocarlos como dos (o más) pasos (probablemente del mismo grupo) o entidades estratégicas diferentes.

COMPLETANDO EL PASO

Lo que sigue es verbalizar la entidad táctica para la entidad estratégica dada.

Estrategia
(Objetivo)

Pregúntese: ¿Cuál es la acción que satisface este objetivo?

Asegúrese que la acción escrita es suficiente para alcanzar la entidad estratégica.

Táctica
(Acción)

Verbalice el supuesto paralelo, que explica porque usted escogió la entidad táctica escrita para el logro de la entidad estratégica.

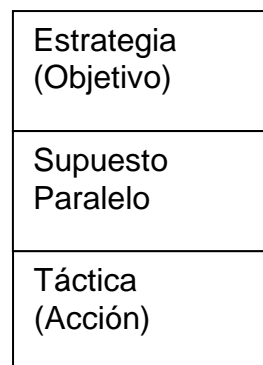
Para tener un supuesto paralelo significativo es posible:

Explique porque nada más de lo escrito en la entidad táctica es necesario para alcanzar la entidad estratégica.

Descalifique alternativas tácticas menos apropiadas.

Asegúrese de que es posible llevar a cabo la táctica.

O cualquiera de estas tres combinaciones.



CONSTRUYENDO HACIA ABAJO

Para sumergirse en el árbol, baje a través de la entidad táctica, preguntando:

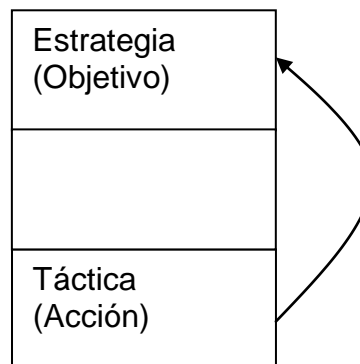
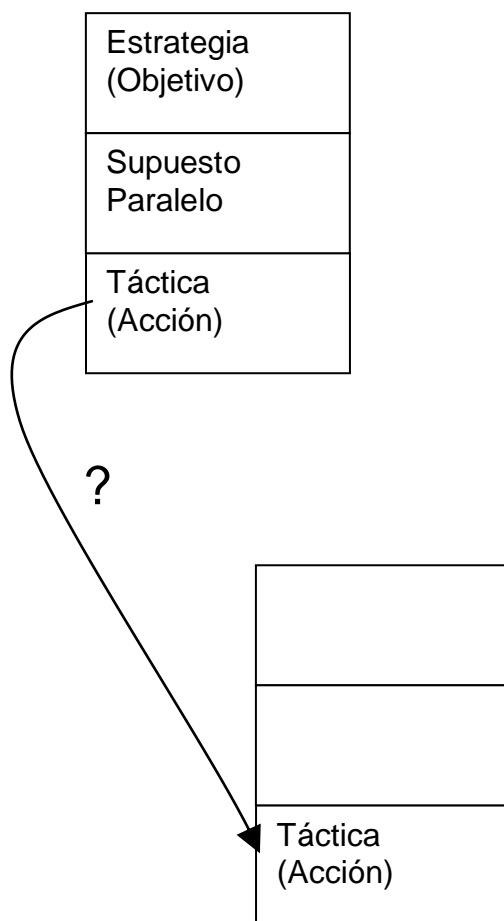
- ¿Qué acciones deben ser tomadas para alcanzar esta táctica?
- ¿Cómo tomamos esta acción?

Usted debería terminar con más de una acción. Cualquier acción que es necesaria por su propio merito (y no solamente como un medio para alcanzar las otras acciones) debe ser escrita como entidad táctica de uno de los pasos en el grupo de nivel inferior.

Verbalice la entidad estratégica asociada con cada entidad táctica dada.

Pregunte: ¿Cuál es el objetivo específico alcanzado al tomar esta acción táctica?

Asegúrese de que la acción es suficiente para alcanzar la entidad estratégica escrita. Si no es suficiente tómelo como una indicación clara de que usted verbalizó un objetivo demasiado alto. Trate de ser mas especifico en su entidad estratégica.



Complete la verbalización del supuesto paralelo en cada uno de los pasos en el grupo.

COMPLETANDO LA CONEXIÓN ENTRE NIVELES

Verbalice los supuestos necesarios de cada paso.

*Examine la entidad estratégica y responda las siguientes preguntas:

¿Por qué alcanzar este objetivo es necesario para alcanzar el paso superior?

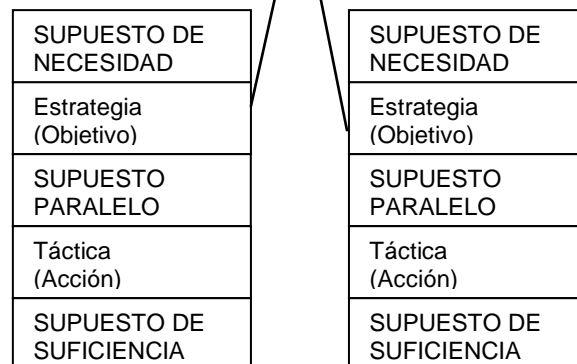
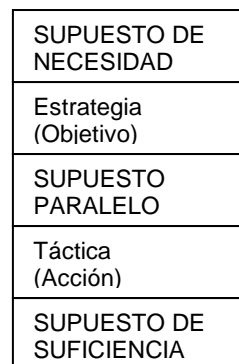
¿Por qué si este objetivo no existe, el resto de el grupo no será suficiente para alcanzar el paso superior?

*Piense en alguien que afirmará que este paso no es necesario.

Escriba su respuesta como el supuesto necesario: “Es necesario para este grupo... Nosotros debemos tener...”

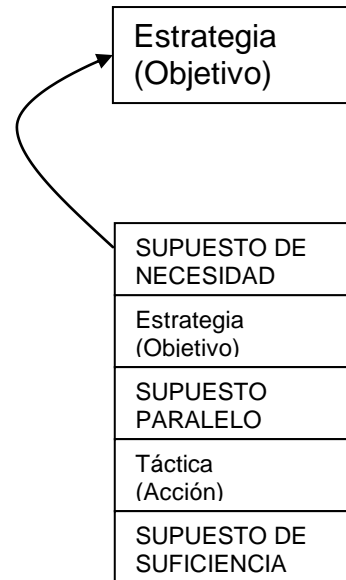
Regrese al paso superior apropiado y verbalice el supuesto de suficiencia. Para tener un supuesto de suficiencia significativo es posible descalificar (o rechazar) lo que otra persona piensa es una condición necesaria. Y señale que la condición necesaria ya existe en otro lugar y ninguna acción adicional es necesaria para alcanzarlo.

Siga con el proceso hasta que usted llegue a un nivel en el cual subjetivamente parece ser lo suficientemente detallado para usted. Probablemente su jefe estará bajo la impresión de que usted se introdujo muy profundamente (con demasiado detalle) y sus subordinados tendrán la impresión de que usted no fue lo suficientemente profundo (no se provee suficiente detalle). Si esto sucede, es bueno. Es una indicación de que la herramienta del árbol S&T es apropiada para la delegación y el empoderamiento.



SUBIENDO UN NIVEL

Usted podría haber empezado con un paso que no es el paso más alto. Para completar el árbol usted debe construir los niveles superiores. Subir un nivel se realiza con un “propósito en mente”. En otras palabras usted debe examinar la entidad estratégica del paso superior y preguntar “¿Cuál es el objetivo de alcanzar este paso o estos pasos?”. La respuesta será la entidad estratégica de nivel superior. Cuando el paso superior es completado asegúrese que el grupo correspondiente del nivel inferior es suficiente para su consecución.



- **Como se lee el árbol de S&T**

Cuando lea a alguien su árbol a alguien que no lo escribió con usted, es recomendado seguir el siguiente proceso cuando se introduzca en un nivel inferior:

1. Lea todas las entidades estratégicas de los diferentes pasos en el nivel inferior
2. Lea los supuestos necesarios de cada uno.
3. Lea el supuesto de suficiencia del nivel superior.
4. Lea la entidad táctica y el supuesto paralelo de cada uno.

¿Desea Construir una Ventaja Competitiva Decisiva en unas pocas semanas?

Si encuentra interesante las soluciones de Teoría de Restricciones le sugerimos que se ponga en contacto con nosotros para planificar una reunión virtual sin costo y sin ningún compromiso, para realizar una presentación corta de nuestros servicios.

Contacto:
Email: contacto@estrategiafocalizada.com
Teléfono: 593 72843294
Página web: www.estrategiafocalizada.com
Síguenos en Facebook: [Facebook/estrategia-focalizada](https://www.facebook.com/estrategia-focalizada)