

# ESTRATEGIA, LA CLAVE DEL ÉXITO

Sebastián Reyes Aedo\*

*“La estrategia es la metodología que guía las elecciones que determinan la naturaleza y dirección de una organización”<sup>1</sup>*



**E**n la actualidad existen pocas palabras más utilizadas en la planificación y administración que la palabra “estrategia”. Es un término prácticamente acuñado por todos. Este concepto deriva del griego<sup>2</sup> y desciende del campo militar, especialmente al librarse guerras, donde había que guiar grandes grupos humanos y para lo que se demandaba una gran capacidad de dirección y destreza. En ese contexto se le precisa como *“La ciencia y el arte del mando militar aplicados*

*a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala.”<sup>3</sup> Concretándose la “estrategia” en sus principios, como el “arte de dirigir las operaciones militares”.*

## Evolución del pensamiento estratégico

Antes de profundizar en la definición contemporánea de la estrategia, es sustancial hacer un breve recorrido histórico de lo que se ha entendido en el transcurso del tiempo. La historia reconoce a grandes estrategas, partiendo por los militares aproximadamente en el año 500 a.C., con un osado general y filósofo de la antigua China, Sun Tzu, conocido como el primero en formular una base racional para el planeamiento y conducción de operaciones militares, plasmando estos grandes postulados estratégicos en su obra magna *“El arte de la Guerra”*.

En su influyente tratado, Sun Tzu presenta una filosofía de la guerra para la gestión de los conflictos y lograr el “éxito”, enseñando además, la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación, en base a dos principios estratégicos fundamentales. El primer principio que plasma en su obra, es la siguiente hipótesis: *“todo el Arte de la Guerra se basa en el engaño”<sup>4</sup>*; y su segundo principio lo define como: *“el supremo Arte de la Guerra es someter al enemigo sin luchar.”<sup>5</sup>*

El padre de la estrategia militar moderna, Carl von Clausewitz en su postulado filosófico sobre

\* Teniente 2º LT. Magíster en Dirección de Operaciones, Logística y Distribución de la Universidad Gabriela Mistral.

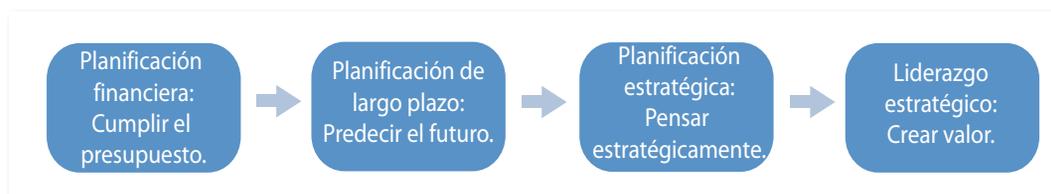
1. Benjamin Tregoe y John Zimmerman. Top Management Strategy. Simon and Shuster. 1980.

2. Del griego stratos: “ejército” y aigen: “conducir”, es decir estrategia: “conducción militar”.

3. Wany Halberthal, La estrategia empresarial, Ed. Ateneo, 1975.

4. Sun Tzu. El Arte de la Guerra. Capítulo I. Valoraciones.

5. Sun Tzu. El Arte de la Guerra. Capítulo III. Estrategia del ataque.



■ Figura 1: Evolución del pensamiento estratégico empresarial.

la naturaleza de la guerra, elaboró una definición de la estrategia, que aún se encuentra vigente: *“que la táctica es la teoría del uso de las fuerzas armadas en el combate y que la estrategia es la teoría del uso de los combates para el propósito de la guerra.”*<sup>6</sup> Considerando esta definición, se podría precisar que las Fuerzas Armadas se han constituido como un medio para lograr lo evidente, la victoria en la guerra; de este medio nace una simple pero fundamental pregunta; ¿cuál es el propósito definitivo de su estrategia? Es lo oculto “LA PAZ”. Por tanto, se podría afirmar que la estrategia superior se aproxima cada vez más a la política para, finalmente, convertirse en ella.

En los inicios de la revolución industrial, el concepto de estrategia, sólo conservó un significado prácticamente militar. Una vez finalizada la revolución, se extendió la aplicación del concepto, considerando la dirección de grandes conjuntos humanos en el área económica; conociéndose esta variación como estrategia empresarial, acuñada para la administración y conducción planificada de personas en una empresa.

La historia de la estrategia empresarial se puede dividir en cuatro etapas comenzando el primer período en 1920, donde la estrategia se traducía en la elaboración de distintos tipos de presupuestos, buscando dar dirección y evaluar las metas logradas, en base al cumplimiento o incumplimiento de los presupuestos. La segunda etapa es la planificación financiera a largo plazo y comienza alrededor de 1950, se basa en la búsqueda de la predicción del futuro, o situándose en diferentes escenarios (optimista, neutral y pesimista). La tercera etapa nace cerca de la época de los sesenta, como la evolución del pensamiento estratégico, que tiene como

principal característica el mirar a la empresa desde una perspectiva más global y analizar el mercado. La cuarta etapa considera el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios dentro de la formulación de la estrategia.

Con el transcurso del tiempo, la estrategia fue incluyendo cada vez más sectores de la sociedad y refinándose; logrando llegar de un plano empresarial a uno político. En este último se debe dirigir hacia un objetivo a grandes masas de la sociedad o a miembros de partidos y organizaciones políticas.

La política por su parte, es una actividad orientada ideológicamente a la toma de decisiones para lograr el cumplimiento de los objetivos de un grupo humano en asuntos públicos, o puede definirse como una manera de ejercer el poder con el propósito de solucionar o disminuir el choque entre los intereses en disputa que se producen dentro de un grupo social. Tomando como referencia, las definiciones anteriores, se puede entender como estrategia política a la dirección planificada que hace un país, región, ciudad o grupo humano en post de cumplir el logro de sus objetivos políticos, en donde toda idea política apunta a mantener o cambiar una situación.

## La estrategia aplicada

A lo largo de la evolución y desarrollo de la estrategia sobresalieron grandes autores que instauraron postulados ampliamente conocidos y utilizados en la historia, especialmente en la actualidad. Si bien, muchos conceptos de la estrategia militar fueron empleados en el campo empresarial,<sup>7</sup> ese traspaso de principios se ha

6. Carl von Clausewitz. “De la guerra”, edición 1832-1837, tomos 1-3.

7. Lázaro Droznes. “El arte de la guerra, guía de aplicación de los principios básicos de la guerra a las realidades de los mercados competitivos contemporáneos”. [www.autodesarrollo.com](http://www.autodesarrollo.com).

transformado en un complemento recíproco, entregando la estrategia empresarial una diversa gama de herramientas que se han usado instintivamente en la historia militar, análisis que han sido de sustancial aporte para lograr el cumplimiento de los objetivos de la guerra.

Dentro de estas herramientas se destaca el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, FODA, fundado por el destacado catedrático de la Harvard Business School, Kenneth Andrews. Este análisis busca determinar la situación actual en la que se está inmerso, a través de las oportunidades y amenazas que el entorno y sus capacidades le brindan a la organización. Un importante aporte de este análisis es que no sólo se enfoca en lo que pasa por dentro, sino que le da un mayor realce a lo externo al medio ambiente. Si bien el FODA ayuda en la toma de decisiones y a evaluar las fortalezas y debilidades, su carencia está en asumir que se puede predecir el entorno donde se desarrollarán las acciones.



■ Figura 2: Análisis FODA de Kenneth Andrews.

## Condell en Punta Gruesa

Un claro ejemplo de lo intrínseco que han estado en la historia estos análisis estratégicos, se puede apreciar con uno de los estrategias militares más referentes para Chile, el héroe naval que comandó la goleta "Covadonga", Contraalmirante Carlos Condell de la Haza, quién en su grado de Capitán de Corbeta demostró sus dotes estratégicos, en el Combate Naval de Punta Gruesa. Si bien las condiciones no



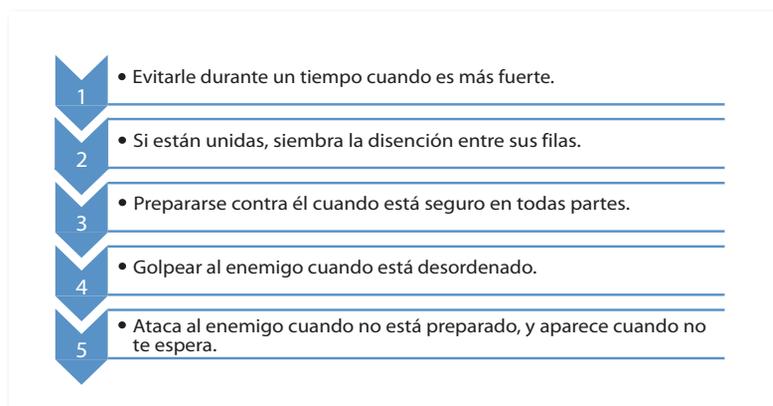
■ Figura 3: Combate Naval de Punta Gruesa, Óleo de Thomas Somerscales.

favorecían a los dos antiguos buques chilenos que bloqueaban el puerto de Iquique, la corbeta "Esmeralda" y la goleta "Covadonga", debido a que se enfrentarían a dos blindados peruanos de superiores capacidades, el monitor "Huáscar" y la fragata blindada "Independencia". Frente a ese contexto, Condell rápidamente debió hacer un análisis del panorama de superficie (análisis del entorno), para identificar las oportunidades que le entregaba

la bahía de Chiquinata para contrarrestar la amenaza inminente que se avecinaba, lo que se vio complementado positivamente gracias a las fortalezas internas que poseía su goleta y su dotación (análisis interno). El resultado de estos análisis fue una maniobra estratégica, que lograría asegurar el propósito de la Guerra del Pacífico. La maniobra que realizó el comandante de la goleta chilena, consistió en acercar su nave lo

máximo posible hacia la costa, objeto mantenerse fuera del alcance de fuego y capacidad de espoloneo de la "Independencia". Gracias a esta hábil estratagema, en el tercer intento de espoloneo del blindado peruano en contra del buque chileno, su casco encalló en los roqueríos de Punta Gruesa a diez millas al sur del puerto de Iquique.

Durante este combate naval, Condell, demostró ser un audaz estratega, aplicando decisiones claves para obtener la victoria. Cabe destacar, que el propio Sun Tzu en sus memorias, considera como



■ Figura 4: Los cinco principios de Sun Tzu.

esencial para alcanzar la victoria, acciones como las que realizó el marino chileno en Punta Gruesa. De estas acciones se destacan cinco:

Estas cinco acciones Sun Tzu las considera en su primer principio, como claves para obtener la victoria. Acciones que fueron realizadas estratégicamente por el comandante de la "Covadonga", el cual al verse abruptamente amenazado por un poderío naval enemigo superior, decidió evitarlo, logrando separar a los dos buques de la Armada del Perú. Posteriormente la goleta "Covadonga" fue perseguida por la fragata blindada "Independencia", por ende, preparó a cabalidad una maniobra estratégica, la que fue navegar muy cercano a costa en aguas poco profundas, aprovechando su menor calado como fortaleza y las rocas submarinas de las costas como una oportunidad, finalizando su accionar golpeando y atacando a su enemigo

repentinamente, en el momento más oportuno, que fue cuando se encontraba varada la "Independencia" en las rocas sumergidas con su quilla destrozada, fue ahí donde Condell aprovechó el pánico y desorden que estimuló ese instante crucial en la tripulación peruana (oportunidad), para alcanzar la victoria.

Como síntesis del histórico combate de Punta Gruesa, el comandante chileno, gracias al análisis estratégico del panorama de superficie, logró aprovechar el imponente ataque adversario, no luchando contra los dos blindados peruanos, sino que estableció y ejecutó una maniobra estratégica para separar las fuerzas, logrando confundirlos y llenarlos de incertidumbre, lo que concluyó con un éxito naval chileno en Punta Gruesa y un golpe irreparable para la Armada enemiga.

Tanto los sabios patrones de comportamiento que ofrece Sun Tzu como la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico en las diferentes áreas, demuestran que la victoria chilena en el Pacífico, es un claro ejemplo de que la estrategia es la guía clave en las elecciones que determinan el cómo dirigir de forma eficiente y eficaz las organizaciones para lograr el cumplimiento de sus objetivos y tener una sinergia efectiva, es decir, alcanzar el "ÉXITO".

\*\*\*

## BIBLIOGRAFÍA

1. Frances, A. "Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de Mundo Integral". 2006.
2. Andrews, K.R. "The Concept of Corporate Strategy", Richard D. Irwin, Home Wood, 1971.
3. Tarziján, J. "Fundamentos de Estrategia Empresarial". Editorial Ediciones UC. Segunda Edición, 2008.
4. Porter, M. "Ventaja Competitiva". Capítulo 2, 1985.
5. Sun Tzu. "El Arte de la Guerra". Editorial Edaf. S.A. 2004.
6. Clausewitz, C. "De la guerra". Tomos 1-3, edición 1832-1837.
7. Tregoe, B. y Zimmerman, J. "Top Management Strategy". Simon and Shuster 1980.