

Estrategia y Táctica

Por: Eli Goldratt, Rami Goldratt, Eli Abramov

Traducción de Alejandro Fernández R.

La visión común sobre la estrategia es que es el establecimiento de los más altos objetivos de una iniciativa o de una organización. La estrategia de una organización determina la dirección de todas las actividades. La táctica, por otro lado, son las actividades necesarias seleccionadas para lograr los objetivos, para aplicar la estrategia.

Parece claro, pero miremos este entendimiento en un caso específico, por ejemplo, en una empresa “con ánimo de lucro”. El objetivo principal de esa organización es “Hacer dinero hoy y en el futuro”. De acuerdo con la definición anterior, este alto objetivo es la estrategia de una empresa. ¿Podemos decir entonces que todo lo que se requiere para lograr este objetivo se puede considerar como una táctica?

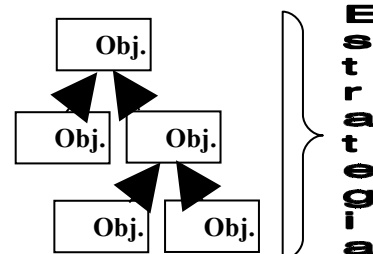
La respuesta debe ser “no”. Si consideramos que la estrategia debe establecer una clara dirección, el decir solamente el máximo objetivo está lejos de ser suficiente. No es de extrañar que lo que normalmente se hace es llamar también estrategia a algunos objetivos adicionales que se promulgan como prerequisites para el logro de los objetivos mayores. En nuestro ejemplo, sería el considerar también como estrategia objetivos como “La alta satisfacción de los clientes”, y “Ser el proveedor de menor costo”.

Estos objetivos aún son muy amplios para constituir una estrategia bien diseñada. Las empresas continúan tratando de definir mejor su estrategia diseñando más y más objetivos específicos, como “Hacer de la calidad el trabajo número uno”, o “Basar nuestras operaciones en los países del tercer mundo”, etc.

Estos objetivos específicos se consideran como prerequisites para el logro de los objetivos más elevados.

Lo que ahora entendemos es que la estrategia no es solamente una afirmación, o una colección de ellas, sino que tiene una estructura jerárquica. Hay varios niveles de estrategia conectados por condiciones necesarias – objetivos, de un menor nivel, que son prerequisites para objetivos de un mayor nivel.

Esperamos que objetivos más altos sean genéricos en su clase, mientras que objetivos de



niveles inferiores tienden a ser más y más específicos.

Sin embargo, este enfoque plantea un problema. ¿Los objetivos más específicos no es lo que llamamos Tácticas?

La Táctica significa la determinación de cómo lograr los objetivos mayores . Cuando “cavamos” en los niveles de la estrategia, eventualmente nos preguntamos en dónde dejamos de hablar de Estrategia y comenzamos a hablar de Táctica. ¿Dónde trazamos la línea que separa la Estrategia de la Táctica?

Nuestra intuición nos dice que la estrategia y la táctica son entidades diferentes, diferentes en su naturaleza. Que la diferencia entre Estrategia y Táctica es en su esencia, y no debe ser determinada solamente de acuerdo con los niveles de detalle. La Estrategia, como hemos dicho, define el (los) objetivo(s). En otras palabras, la estrategia establece el “¿Para qué?”. La Táctica, por otro lado, se supone que nos debe decir cómo debemos alcanzar los objetivos. En otras palabras, la táctica responde a la pregunta del “¿Cómo lo vamos a lograr?”. Esto está alineado con lo que dijimos al comienzo de este artículo; así que, ¿en dónde nos perdimos? ¿En dónde quedamos con la impresión de que la diferencia entre la Estrategia y la Táctica radica solamente en el nivel en que se definen, que la Estrategia es para los niveles mayores y la Táctica para los niveles más bajos?

Nuestra opinión es que la noción de que la estrategia debe definirse en los niveles más altos y la táctica en los niveles más bajos, no surge de las definiciones de Estrategia y Táctica. De hecho, está en contradicción con estas definiciones. Si nos ceñimos a las definiciones de que Estrategia es la respuesta al “¿Para qué?” y la Táctica es la respuesta al “¿Cómo?”, se revelará que las estrategias y las tácticas se definen en cualquier nivel, no importa a qué nivel de detalle.

Para cualquier acción significativa – la entidad Táctica – debemos ser capaces de responder a la pregunta de ¿Para qué la estamos haciendo? ¿Cuál es su propósito? La respuesta a esta pregunta es lo que hemos definido como “entidad Estratégica”. Esto significa que para cualquier “entidad Táctica” debe existir su “Entidad Estratégica” correspondiente.

En el mismo sentido, para cualquier objetivo significativo – “la entidad Estratégica”, debemos ser capaces de responder: ¿Cómo lo vamos a lograr? ¿Cuáles acciones son necesarias para lograrlo? La respuesta a esta pregunta es lo que hemos definido como “entidad

Táctica”. Esto significa que para cualquier “entidad Estratégica” debe haber su “entidad Táctica” correspondiente.

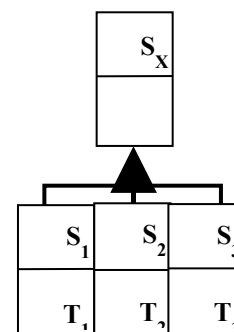
Conclusión: Para cualquier “entidad Táctica” existe su “Entidad Estratégica” correspondiente y viceversa.

Entendemos que para cualquier “entidad Estratégica” existe su correspondiente Táctica, pero ¿Podemos tener más de una “entidad Táctica”?

¿Cuándo afirmamos que varias “entidades Tácticas” son necesarias para lograr determinado objetivo?

Cuando una acción no es suficiente, se requieren varias acciones; cada una de esas acciones (entidades tácticas) contribuye con un ingrediente necesario, diferente, para el logro del objetivo.

Estos “ingredientes necesarios” son realmente los únicos objetivos que se logran al realizar cada una de las “entidades Tácticas”. Para concluir, la base para afirmar que varias “entidades Tácticas” (T1, T2, T3) son necesarias para el logro de la “entidad Estratégica SX”, es que el tomar cada una de ellas logra su propia “entidad Estratégica” (S1, S2, S3), que son necesarias para el logro de la estrategia más alta SX.



Esto significa la siguiente regla:

Para cualquier “entidad estratégica” hay solamente una “entidad táctica”; si hay más de una, entonces cada una debe ser una alternativa.

El seguir esta regla significa que para la “entidad estratégica Sx” existe también su propia “entidad Táctica Sx”, que describe la acción necesaria que debe tomarse para lograr Sx.

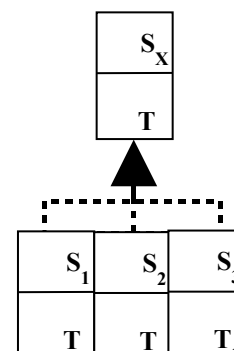
¿Cuál es la relación entre Sx y S1, S2, S3?

S1, S2, y S3 son prerequisites para el logro de SX.

¿Cuál es la relación entre TX y T1, T2, T3?

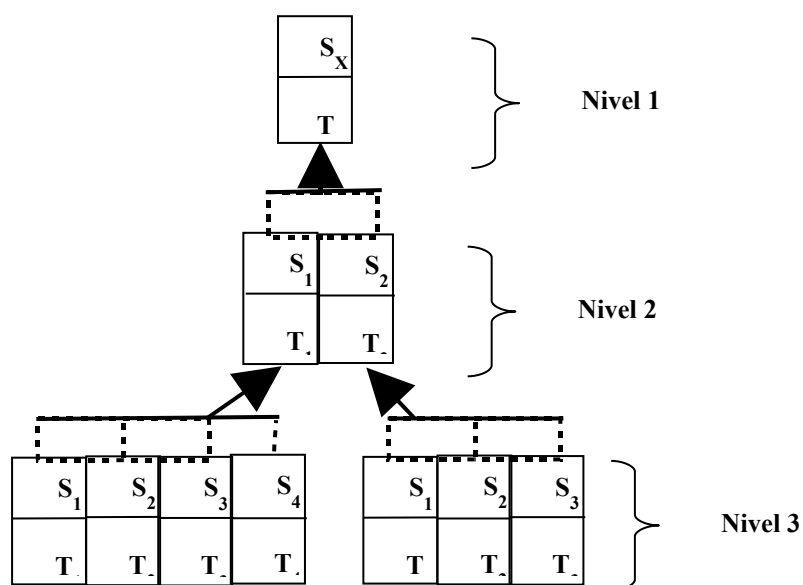
T1, T2, y T3 son los detalles de TX.

El tiempo no se considera cuando bajamos un nivel, debido a que el realizar T1, T2 y T3 (que son los detalles de TX) significa realizar TX.



Ahora podemos comprender lo siguiente: El grupo S1/T1 + S2/T2 + S3/T3 **es suficiente para**

el logro del paso SX/TX. Cada uno de los pasos S1/T1 + S2/T2 + S3/T3 es necesario para el grupo para lograr el paso SX/TX.



En nuestro diagrama, las líneas punteadas representan las conexiones necesarias, en donde la flecha sólida representa la suficiencia.

Siempre que bajamos un nivel en el árbol de Estrategia y Táctica (E&T), significa que deberíamos especificar los pasos necesarios (compuestos por entidades de Estrategia y Táctica), que como grupo son suficientes para lograr el paso superior.

A excepción del paso más alto, siempre tenemos más de un paso en un grupo, dado que si solamente tenemos un paso, no detallamos el siguiente nivel correspondiente, sino que escribimos lo mismo en otras palabras. Por tanto, tenemos la siguiente regla:

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

En el diagrama se ilustra un ejemplo:

No existe un límite en cuántos pasos podemos tener en un grupo.

Hasta ahora, hemos dicho que un paso en un árbol de E&T está compuesto por una entidad Estratégica (el objetivo) y una entidad Táctica (la acción). Existen otros componentes que deben ser adicionados a cada paso, que pueden ser considerados como explicaciones:

1- El supuesto equivalente:¹

Para cada paso podemos afirmar que la táctica (el cómo) va a lograr el paso de la estrategia. Esa afirmación puede ser revisada de varias formas:

- No hay necesidad de una acción para lograr la estrategia.
- No es posible tomar esa acción.
- Existe otra alternativas mejor.
- Existe la necesidad de una acción adicional.

Paso

Estrategia
Supuesto Equivalente
Táctica

El supuesto equivalente es la respuesta que ofrecemos a estas revisiones.

Por lo tanto, el supuesto equivalente puede ser un supuesto necesario (razón 1) o un supuesto suficiente (razón 4), o ninguno de los dos (razones 2-3), dependiendo de la situación.

Es posible tener varios supuestos equivalentes.

Pistas para encontrar supuestos equivalentes significativos:

- Destaque lo que actualmente falta que impide el logro de la estrategia.
- Explique porqué solamente lo que está escrito en la entidad Táctica es necesario para lograr la entidad Estratégica.
- Descalifique tácticas alternativas que sean menos adecuadas.
- En el caso de que la táctica pueda ser percibida como un marrano volador, indique que sí es posible lograrla (se supone que los detalles del nivel inferior van a sustanciar su afirmación).

Ejemplo: La compañía XX es una empresa subsidiaria sin ánimo de lucro, que opera bajo presupuesto. Se propone una iniciativa (una entidad estratégica) con el objetivo de: “reducir la brecha entre lo que se requiere y lo que hay presupuestado para el logro de los objetivos XX”. La entidad táctica seleccionada es: “La creación de un ingreso neto suficiente para cerrar la brecha entre lo que se requiere para el logro de los objetivos XX y lo que está presupuestado”.

¹La traducción de necessary assumption es supuesto necesario, y de sufficient assumption es supuesto suficiente, y de equivalent assumption supuesto equivalente, para facilitar la comprensión. (Nota del T.)

A primera vista la táctica no parece sino una repetición deseosa del objetivo. Mire qué tanta claridad se provee por los supuestos de equivalencia:

- La reducción de costos inevitablemente va a deteriorar la habilidad de XX de lograr sus objetivos.
- No hay ninguna posibilidad de incrementar el presupuesto.
- No hay posibilidad de cortar (reducir) los objetivos XX.
- Es posible generar suficiente ingreso neto adicional.

Paso

2- El supuesto Necesario:

Hemos dicho que un paso es necesario para lograr su paso superior correspondiente. El supuesto necesario debe ser explícito. Explica por qué ese paso es necesario (como parte del grupo) para lograr el paso superior.

Es posible tener varios supuestos necesarios.

Pista para encontrar varios supuestos necesarios:

Piense en alguien que afirme que este paso no es necesario. Escriba su respuesta como el supuesto necesario. Esto explicará por qué es necesario; por qué este paso es significativo.

Supuesto Necesario
Estrategia
Supuesto Equivalente
Táctica

3- El supuesto suficiente:

Para cada grupo de pasos afirmamos que el grupo es suficiente para lograr el paso superior correspondiente. El supuesto que sustenta esta afirmación debe ser explícito. El supuesto suficiente explica por qué todos los pasos del grupo del nivel inferior correspondiente son suficientes para lograr este paso.

Es posible tener varios supuestos suficientes.

En el árbol de E&T escribimos solamente las entidades estratégicas que son:

- Necesarias (para que el grupo sea Suficiente).
- Aquellas que para lograrlas debe tomarse una acción.

Paso

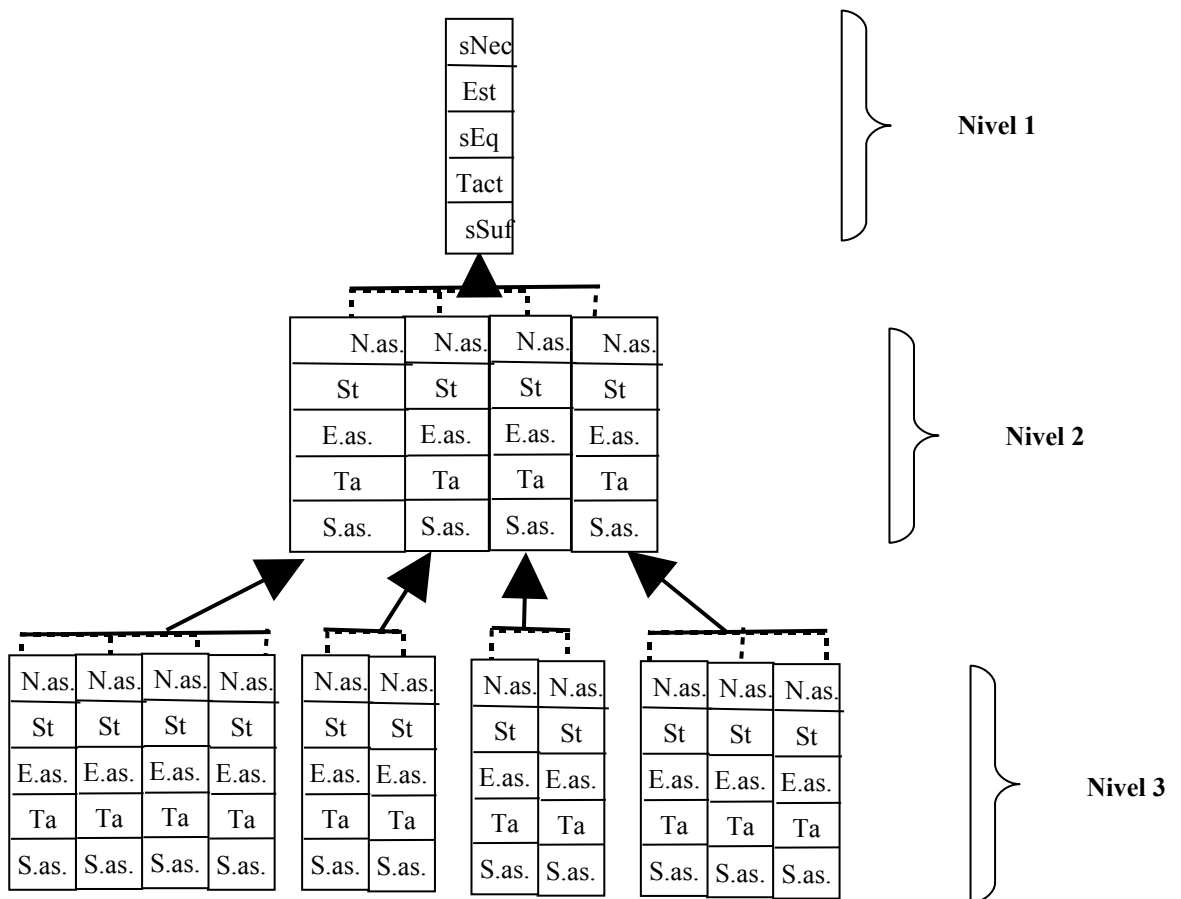
Supuesto Necesario
Estrategia
Supuesto Equivalente
Táctica
Supuesto Suficiente

Por lo tanto, estas son las pistas para llegar a supuestos suficientes significativos:

- Descalifique lo que alguien considere que es una condición necesaria.
- Resalte que ya existe determinada condición necesaria, y no debería tomarse ninguna acción para lograrla.

Resumen Intermedio

El arbol de E&T luce como el siguiente diagrama:



4- ¿Cómo evaluamos las alternativas?

Las alternativas puede que no se encuentren en donde existe una conexión necesaria (de otra forma no sería necesaria), por tanto solamente pueden existir en donde existe una conexión de suficiencia. Es decir, hay solo dos lugares en donde se pueden encontrar las alternativas:

- Dentro de un paso, en la conexión entre la “entidad Táctica” y la “entidad Estratégica”. En este caso, la alternativa significa que para esa Estrategia existe otra Táctica..
- Entre los niveles, en la conexión entre un grupo de nivel inferior y su paso superior correspondiente. En este caso, la alternativa significa que existe otro grupo de pasos en el nivel inferior, que podrían ser suficientes para el logro del paso de nivel superior.

5- ¿Cómo decidimos si determinado paso es parte del grupo?

Un determinado paso es parte del grupo solamente si es necesario en sí mismo para el logro del paso superior apropiado, y no solamente por ser un medio para el logro de otros pasos en el grupo (en este caso pertenece a un grupo de nivel inferior).

6- Numeración

El árbol completo de E&T va a tener muchos pasos. Si queremos ser capaces de mantener el seguimiento de las cosas, debemos ser capaces de numerar cada paso en forma tal que nos indique en dónde se encuentra localizado en el árbol. Para identificar la localización de un paso en el árbol, necesitamos especificar qué paso está en cuál grupo de qué nivel. Por tanto, cada paso va a identificarse por un conjunto de tres números.

7- Relaciones múltiples

Es posible matar dos pájaros de una pedrada. En otras palabras, es posible que un paso participe en lograr dos pasos superiores diferentes, o que un grupo de pasos logren dos pasos de nivel superior diferentes. En este artículo no trabajaremos esa posibilidad.

8- Pasos de apoyo

Hay pasos que nos gustaría tomar, no porque sean absolutamente necesarios para el logro de un paso superior, sino debido a que van a contribuir a la probabilidad (o a la magnitud) de lograr el paso superior. En este artículo no vamos a trabajar en el mecanismo específico para manejar esos pasos de apoyo.

9- Dependencia Temporal

Este es un asunto muy complicado. Usted no quiere que, en esta etapa, hablemos de eso.

Construyendo el Arbol de E&T

Recomendación general 1: La forma más sencilla de pasar de un paso a un nivel mayor es concentrándose en la entidad Estratégica, y preguntarse “¿por qué yo quiero lograr este objetivo?” Para poder.... El completar la respuesta proveerá la Estrategia para el nivel superior.

Recomendación General 2: La forma más sencilla para bajar a un nivel inferior es concentrarse en la entidad Táctica y preguntar: “¿Específicamente en qué forma debe cumplirse con esta acción ?” La respuesta va a proveer la Táctica para el grupo inferior.

Comience a construir su árbol de E&T

Es claro que conceptualmente uno puede comenzar a construir un árbol desde cualquier paso en cualquier nivel, utilizando las recomendaciones anteriores. Sin embargo, se recomienda iniciar verbalizando un objetivo de alto nivel (una entidad Estratégica). No tiene que ser el más alto, pero debería estar entre los de mayor nivel.

Para definir ese objetivo, pregunte:

- ¿Cuál es el propósito del área /sistema analizado?
- ¿Cuál es la razón para su existencia/creación?

Si usted encuentra más de un objetivo (y ninguno de ellos puede considerarse solamente como un medio para el otro) entonces debe colocarlos como dos entidades Estratégicas de dos pasos diferentes (probablemente del mismo grupo).

Completando el paso

- Verbalice la “entidad Táctica” para la “entidad Estratégica” específica.

Pregunte: ¿Cuál es la acción que satisface este objetivo? Asegúrese que la acción que usted ha escrito es suficiente para el logro de la “entidad Estratégica”.

- Verbalice el supuesto equivalente, que explica por qué usted seleccionó la “entidad Táctica” que escribió para el logro de la “entidad Estratégica”.

Para poder llegar a un supuesto equivalente significativo es posible llegar a explicar, bien sea por qué nada diferente a lo que se ha escrito en la entidad Táctica es lo necesario para lograr la entidad estratégica, y /o descalificar tácticas alternativas menos adecuadas, y/o asegurar que es posible realizar la táctica.

Descendiendo de nivel

Baje de nivel por medio de la entidad Táctica; pregunte:

- ¿Qué acciones deberían tomarse para lograr esta Táctica?
- ¿Cómo vamos a tomar esta acción?

Usted debe responder con más de una acción. Cualquier acción que es necesaria por sí misma (y no solo que sea un medio para las otras acciones) debe escribirse como una “entidad Táctica” de uno de los pasos del grupo de nivel inferior.

Verbalice la “entidad Estratégica” para cada “entidad Táctica” específica. Pregunte: ¿Cuál es el objetivo específico que se logra al tomar la acción táctica?

Asegúrese de que la acción es suficiente para el logro de la “entidad Estratégica” que usted escribió. Si no es suficiente, es una clara indicación que usted verbalizó un objetivo muy elevado. Trate de ser más específico. Complete la verbalización del supuesto equivalente en cada uno de los pasos del grupo.

Completando las conexiones entre los niveles

1- Verbalice los supuestos necesarios de cada paso.

* Examine la entidad Estratégica y responda las siguientes preguntas:

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

¿Por qué si este objetivo no existe entonces el resto del grupo no será suficiente para lograr el paso superior?

* Piense en alguien que afirme que este paso no es necesario. Escriba su respuesta: el supuesto necesario.

- Vuelva al paso superior apropiado y verbalice el “supuesto Suficiente”. Para obtener un supuesto significativo es posible descalificar lo que alguien piensa que es una condición necesaria, y/o señalar que ya existe determinada condición necesaria y que por tanto no se requiere tomar ninguna acción para lograrla.

Siga el proceso hasta que alcance un nivel en que subjetivamente parezca que ya ha detallado lo suficiente. Lo más probable sea que su Jefe quede con la impresión de que usted ha cavado muy hondo, y sus subordinados tengan la impresión de que usted no ha cavado lo suficiente. Si esto es lo que sucede, bien. Es una señal de que el árbol de E&T es la herramienta apropiada para la delegación y el empoderamiento.

Ascendiendo un nivel

Usted pudo haber comenzado con un paso que no es el paso superior. Para completar el árbol usted tendrá que construir los niveles superiores.

Subir un nivel se hace con “un propósito en la mente”. En otras palabras, usted debe examinar la entidad estratégica de el (los) paso(s) y preguntarse ¿cuál es el objetivo de lograrlos? La respuesta será la entidad estratégica del nivel superior. Cuando el paso superior se completa, asegúrese de que el grupo correspondiente del nivel inferior es suficiente para alcanzarlo.

10-¿Cómo leemos un árbol de E&T?

Cuando lee su árbol a alguien que no lo escribió con usted, se recomienda ceñirse al siguiente proceso cuando baja un nivel:

- 1- Lea todas las entidades Estratégicas de los diferentes pasos del nivel inferior.
- 2- Lea los supuestos Necesarios de cada uno.
- 3- Lea el supuesto Suficiente del paso superior.
- 4- Lea la entidad Táctica y el supuesto de equivalencia de cada uno.