

---

## Artículos

---

# LA EFICACIA OPERATIVA Y SU RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

## OPERATIONAL EFFICACY AND ITS RELATION TO THE BUSINESS STRATEGY



### Javier Salinas

Código ORCID: 0000-0003-3007-5508

Jefe de la Oficina de Cooperación Internacional

Congreso de la República del Perú

Profesor de Dirección Estratégica

Centrum PUCP Business School. Lima, Perú

Correo electrónico: [Jsalinasc@pucp.pe](mailto:Jsalinasc@pucp.pe)

Recibido: 18 de enero de 2019

Aprobado: 10 de febrero de 2019

Cómo citar este artículo:

Salinas, J. (2019). La eficacia operativa y su relación con la estrategia empresarial. *Review of Global Management*, 5(1), 20-27.

## RESUMEN

Desarrollar una visión de largo plazo es importante para la planificación estratégica de las organizaciones. Una visión de corto plazo está más relacionada con resolver problemas urgentes, que pueden distraer la atención de la alta gerencia. Las acciones de eficacia operativa buscan enlazar las actividades de corto plazo con las de largo plazo y le dan sustentabilidad a la estrategia. La rentabilidad futura de la empresa depende de la coherencia entre la eficacia operativa y la eficacia estratégica.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, eficacia operativa, visión de largo plazo.

## ABSTRACT

Long term vision development is an important feature of strategic planning. Short term vision is more related to urgent problem solving, which can deviate the corporate management attention. Operative efficacy seeks to connect short- and long-term activities and gives sustainability to the strategy. Future profitability of companies depends on coherence between operative efficacy and strategic efficacy.

**Keywords:** Strategic planning, operative efficacy, long-term vision.

En estas épocas, donde la mayoría de los gerentes vive corriendo de un lado a otro, a fin de cumplir con las exigencias operativas, es sorprendente observar cómo algunos aún no han logrado desarrollar una visión de largo plazo como herramienta de gestión; no logran analizar su entorno en busca de nuevas oportunidades; e identificar amenazas para preparar a sus organizaciones y estar prevenidos. Normalmente, son cortoplacistas y especialistas; es decir, algunos son grandes vendedores y otros fabulosos financistas o expertos logísticos, pero, lamentablemente, no han desarrollado una mirada holística de la organización ni de la industria donde están compitiendo. Ellos solo se dedican a solucionar el problema del día a día, convirtiéndose en “bomberos” empresariales. Algunos gerentes logran implementar en sus organizaciones la última tecnología; las nuevas tendencias en seguridad e inteligencia comercial; y realizan compras de forma eficiente y a los mejores precios. Sin embargo, todas estas actividades no serán suficientes ni sostenibles en el largo plazo si es que no buscan fusionar las acciones de eficacia operativa a su estrategia.

De acuerdo con Bossidy & Charan (2009), las acciones de eficacia operativa necesitan ser integradas, por medio de políticas, a la estrategia corporativa, a los objetivos y la cultura de la organización. Es decir, algunas empresas logran plantear estrategias, pero son muy pocas las que logran resultados significativos en la ejecución de estas.

Kaplan y Norton (2000), padres del Balance Score Card, analizan y nos dan algunas razones donde explican el por qué las empresas fallan en la ejecución de la estrategia. Ellos señalan la existencia de 5 barreras, que son: a) la barrera de la “visión”: solo un 5% de la planilla entiende la estrategia; b) la barrera de los “mandos”: el 85% de los mandos intermedios dedican menos del 5% mensual a la estrategia; c) la barrera de los “recursos”: el 60% de las empresas no enlazan estrategia y presupuesto; y d) la barrera de las “personas”: solo el 25% del personal tiene un sistema de compensación alineado con la estrategia.

En consecuencia, tenemos que las barreras a levantar son manejables y sobre todo se encuentran al alcance de los gerentes, mediante la implementación de diversas actividades de eficacia operativa, como capacitaciones y políticas, entre otras, que les permita ajustar sus estrategias internas, controlando su ejecución, con la finalidad de levantar sus debilidades.

Por estas razones, es sumamente necesario involucrar y hacer participar en el proceso estratégico a toda la organización, para así iniciar identificando en qué mercado se encuentra la empresa; a qué industria pertenece; cuál es su modelo de negocio; cuáles son las necesidades de sus clientes; qué debe mejorar en su cadena de valor; y cómo sus productos o servicios van a satisfacer estas necesidades. Con estas respuestas sobre la mesa, las empresas podrían identificar cómo van a lograr generar una mayor o una nueva demanda para los productos que comercializan, sean ellos bienes o servicios. También podrán identificar quiénes son sus clientes e implementar las políticas que primarán en su comportamiento organizacional al momento de hacer negocios en la industria donde participan.

Los empresarios y los gerentes deben entender que es primordial determinar la situación actual en la que se encuentra la organización. Deben, cuales fotógrafos, tomar una foto e identificar dónde están y, a partir de ahí, soñar e imaginar el futuro deseado. Ello, desarrollando los nuevos objetivos a alcanzar; debiendo estos ser específicos, realistas, alcanzables y sobre todo medibles. Para ellos, el equipo de gerentes debe analizar concienzudamente el entorno, partiendo de lo más lejano, para luego ir bajando a la región, país e industria, y por qué no, hasta la unidad de negocio, como bien lo señala D'Allesio (2008).

Dentro del proceso estratégico, es fundamental anticiparnos a los cambios en el entorno. De no hacerlo o no lograrlo, podríamos estar sumamente expuestos, quedarnos sin reflejos y con una reacción tardía ante las grandes oportunidades o lo que sería peor, sufrir las consecuencias de nuestra falta de previsión y quedar a la merced de las inmensas amenazas. Por ello, los gerentes deben tener la capacidad de analizar globalmente el entorno y formar mecanismos de alerta temprana que les permita crear escenarios, preparar estrategias, definir políticas de acción y asignar recursos con la finalidad de estar siempre listos para enfrentar y aprovechar las amenazas u oportunidades respectivamente.

Todas las organizaciones, pero particularmente las de personería jurídica de derecho privado, buscan rentabilizar sus inversiones, crear, capturar y entregar valor a sus stakeholders. Ellas siempre buscarán lograr crear valor de tal manera que les genere un retorno a la inversión realizada en un tiempo determinado; ahora, para que esto ocurra, las organizaciones tienen que realizar acciones diferentes a las que realizan los otros competidores, logrando de esta manera que la planificación estratégica se cumpla.

El Estado, mediante la inversión pública, es uno de los principales inversores de un país de libre mercado. Esta inversión está diseminada en el presupuesto que administran sus entidades, desde ministerios, hasta gobiernos locales y empresas públicas. Este presupuesto aborda desde gasto pero también inversión y así, se contempla en él desde diversos programas sociales,

construcción de carreteras, centros penitenciarios, hospitales, lozas deportivas, puestos de salud, mejoramiento de parques y jardines, hasta módulos de seguridad ciudadana, por identificar algunos ítems. Este tipo de actividades de eficacia operativa, muchas veces no responde a estrategias sino, más bien, a ofrecimientos políticos que logran un baño de popularidad, pero sobre todo cumplir con el porcentaje de ejecución presupuestal, según norma.

La falta de visión de largo plazo con la que a veces actúan algunos gerentes hace que las inversiones casi siempre terminen cubriendo algo de la brecha planteada inicialmente, pero no la que se esperaba cubrir si se hubiera ejecutado el proyecto en el momento en que se finalizó y aprobó el estudio de pre-inversión.

El Estado tiene la obligación de brindar las facilidades, como, por ejemplo, la infraestructura y el marco legal, para que los empresarios y demás emprendedores, y toda la población, en general, cuente con las herramientas y la información necesarias para lograr la competitividad en su giro, industria, sector y mercado íamejores. Cuando estas condiciones son percibidas y están a disposición de todos, podríamos decir que la asignación de recursos públicos ha sido social y económicamente rentable, pues ayuda a lograr y elevar la competitividad nacional.

Las organizaciones privadas y públicas deben tener claro como entregarán, capturarán y crearán valor para su público objetivo. Tienen que saber cómo su cadena de valor (i.e., back office) va a sustentarse y proponer cómo plantear cómo llevarán sus bienes y servicios a su destino; en otras palabras, lograr establecer su modelo de negocio.

Lograr que los cambios en una organización entren en un ciclo de mejora continua a través de procesos de retroalimentación constante, siempre será importante en una empresa que busca mejorar su rentabilidad. Ello, sin embargo, no es suficiente para que la empresa sea sostenible en el largo plazo. Para que una organización logre su sostenibilidad, se requiere de planificación; pero, sobre todo, de la ejecución de las estrategias.

La eficacia operativa de la cual comentamos líneas arriba solo resuelve el corto plazo, al igual que un bombero retarda las llamas en un incendio para lograr rescatara las posibles víctimas, pero no lograra salvar la infraestructura ni los cimientos. Con estas acciones los gerentes apagan y reducen sus incendios logrando capear el temporal, pero no están atacando la causa del problema.

En este contexto analítico, podemos decir que hacer lo mismo que los competidores no es estrategia. Comprar maquinaria o mantener la empresa operativa, cumpliendo las normas legales del país donde opera, tampoco es estrategia. Esto es sólo actividades de eficacia operativa, que lo único que buscan es alcanzar la eficiencia en esas actividades que son iguales o similares a las que ejecutan sus competidores, pero son desarrolladas de forma eficiente por quien las ejecuta.

Algunos empresarios a los que he tenido la suerte de apoyar, en su desarrollo empresarial, mantienen similitudes en la forma de cómo manejan sus emprendimientos. Por ejemplo, : i) el emprendedor o gerente cree saberlo todo porque considera que hasta el momento la empresa le ha proporcionado beneficios económicos necesarios sin mayores dificultades y gracias a sus decisiones ha llegado donde está; ii) los emprendedores o empresarios no conocen cuál es el modelo de negocio y en algunas ocasiones no identifican la industria a la que pertenecen; iii) los familiares de los dueños o accionistas asumen posiciones gerenciales sin estar preparados para dichas posiciones, tomando decisiones muchas veces equivocadas que solo solucionan el día a día, pero, por decir lo menos, atentan contra la debida gobernanza; iv) no existe directorio ni mucho menos consejo consultivo; v) priman las decisiones empíricas y netamente operativas; vi) el gobierno corporativo y la gestión de riesgos no están mapeados; y vii) la estrategia es un mito aún por resolver.

Ahora bien, con lo antes expuesto podemos apreciar que la mayoría de los empresarios maneja sus emprendimientos basados en eficacia operativa, apagando incendios, resolviendo el día a día y con el mito de la estrategia aún por resolverse, pues buscan inmediatez, no ven holísticamente el mercado en el que operan o la industria o sectoral que se deben, donde se desarrollan.

Tampoco ven el potencial de crecimiento que le ofrecen otros mercados y no logran expandir sus fronteras y, mucho menos, planificar e implementar estrategias que les permitan llenar libros contables sin tinte rojo.

Estrategia es realizar actividades diferentes a las que realizan los competidores para así lograr alcanzar los objetivos establecidos. Estrategia son los caminos que debemos seguir para trasladar a la organización de la situación actual en la que se encuentra hacia la situación futura deseada, producto del sueño del emprendedor y de esta forma reducir la brecha estratégica<sup>1</sup>, que existe entre un punto y el otro. Sin este “equilibrio” no habría estrategia y, entonces, cualquier buena idea o actividad sería inmediatamente replicada por la competencia.

Las organizaciones deben planificar su desarrollo y romper los paradigmas: Ellas deben buscar el bien común y enfocarse en satisfacer las necesidades de su público objetivo, mediante la ejecución de las estrategias, que logren el tan ansiado posicionamiento estratégico. Para ello, es necesario la creación de una posición única, es decir, gestionar múltiples actividades que sean significativas y crean valor de acuerdo a donde van dirigidas; deben partir por identificar si sus bienes y servicios están enfocados en un mercado amplio, buscando el liderazgo en costos, la diferenciación; o tal vez en un mercado reducido, buscando un enfoque en costos o enfoque en diferenciación.

Los gerentes deben lograr interiorizar que la eficacia operativa con la que atienden día a día la problemática empresarial es sumamente importante, pero no es sostenible en el largo plazo, pues, como bien se ha explicado en este artículo, solo cubre el corto plazo y la inmediatez para lograr la operatividad. Ahora bien, la estrategia requiere de esta operatividad para poder implementarse y así crear valor sostenible y que redunde en la tan ansiada rentabilidad empresarial. Por lo tanto, el éxito radicaría en lograr el equilibrio entre la eficacia operativa y la estrategia, comprendiendo que juntas son armas infalibles para lograr el desarrollo y la competitividad.

---

<sup>1</sup> Brecha estratégica: Es la barrera que se interpone entre nuestro presente y nuestro futuro deseado. Para recortar la brecha estratégica, se definen Las Estrategias.

## REFERENCIAS

Bossidy, L., & Charan, R. (2009). *Execution: the discipline of getting things done*. New York, NY: Crown Publishing Group.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *The Strategy Focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.