

CAPÍTULO III : ESTRATEGIA

Entendemos que la estrategia de la empresa, fundamentalmente en sus partes principales debe ser fácilmente comprensible para todos los miembros de la empresa y debe estar a su alcance.

No todas las empresas tienen estrategia. Algunas no tienen conceptualmente cual es su finalidad, ni su objetivo ni sus características distintivas.

No se debe confundir con aquellas que tienen estrategia implícita. Si uno pregunta ¿Porqué existe la empresa?. Recibe respuestas convergentes.

Hay empresas con estrategia explícita no formalizada. Los conceptos son claros pero no están traducidos en misión, imagen, guía, objetivos estratégicos e indicadores.

1. Conceptos preliminares

Estrategia es el callejón o andarivel donde transcurrirá la vida de la empresa; que debe ser planificado y revisado permanentemente. Con esta definición quedan en claro los siguientes aspectos:

- a) Estrategia: no es un punto a alcanzar. Es un rumbo a tomar. Es una pauta orientadora para el accionar de la empresa (sus integrantes). Las metas, objetivos, tareas indicadores se deben fijar posteriormente. Como son indicadores concretos, nos sirven para verificar si vamos por el rumbo correcto. El alcanzar estos hitos no significa que la estrategia este cumplida y concluida. La estrategia no se detiene.
- b) Como callejón o andarivel es algo flexible reconoce que la empresa no puede manejar todas las variables del entorno. Da márgenes de acción. No es rectilínea ni absoluta. La empresa podrá tener influencia en el medio pero no lo determina. Es nuestra mejor apuesta pero no una fórmula. Es valida para un determinado momento del medio debe ser revisada permanentemente. Pero este argumento no puede justificarla no planeación.
- c) Esta debe ser la resultante de un proceso que involucre al mayor número de decisores posible. Para asegurar que todos la entienden e intentarán hacerla realidad.
 - c.1. Llena el vacío entre donde estamos y donde queremos llegar. Estrategia es la hoja de ruta del viaje que es la vida de la empresa. Estrategia es aquello en la cual piensan sus gerentes durante las noches de insomnio. No salirse del Rumbo si vamos al norte no terminar en Puerto Madryn. Fijar el Rumbo → nos da flexibilidad. Es el resguardo de que la energía de la empresa se canalizará adecuadamente. No debe ser aplicada con rigidez porque se caerá en una organización “mecanista”.
- d) Ejemplo una excursión que se contrata porque todos aprecian y respetan al chofer pero nadie tiene claro adonde viaja. Si encara para el norte el que quería ir al sur se baja. El chofer decide seguir a Jujuy. Algunos se bajan en Tucumán porque pensaban que el viaje era más corto. Aún así otros permanecerán en el colectivo porque les gusta viajar o porque el chofer es macanudo o porque justo “estaban por cambiar de rumbo”.
- e) Aclaraciones:

- e.1.El accionar estratégico no se puede interpretar en términos individuales.Cultura y estrategia se integran y complementas permanentemente. No existen separadas.
- e.2.La estructura organizativa no pierde importancia, sólo que se debe adecuar a la cultura y la estrategia.
- e.3.La estrategia tienen una vida ilimitada solo que debe ser adecuada y revisada en base a la nuevas realidades.

2. Componentes de la estrategia

a) IMAGEN – GUÍA

¿Qué somos? Redactarl de modo sencillo, preciso, con suficiente amplitud

b) MISIÓN

Es la respuesta a ¿para qué existimos? Síntesis de la razón de existencia de la empresa. Sirve de articulación a los restos de los componentes de la empresa. Conviene redactar solo una. Es el extracto que indica el rumbo de la organización, el trazo grueso.

c) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Orientan hacia los aspectos de la realidad que se quiere cambiar a consolidar.

d) METAS

Logros a obtener en el corto plazo (aproximadamente 2 meses a 1 año).

Son parte de uno o más objetivos estratégicos

e) TAREAS

Son acciones o actividades concretas y especificaciones que se seleccionan y organizan para acercarnos al logro de la estrategia. Con su ejecución contribuirnos al alcance de metas u objetivos.

El cumplimiento de las tareas por sí solo no garantiza el cumplimiento de metas de objetivos, ni la realización de la estrategia. Las tareas para ello deben ser:

- o Relevantes.
- o Variadas.
- o Productos de la participación y facilitarla.
- o Cumplir una función concreta y clara para que se convierta en un desafío.
- o Estan jerarquizadas.
- o Contribuir a la toma de decisiones.

f) INDICADORES

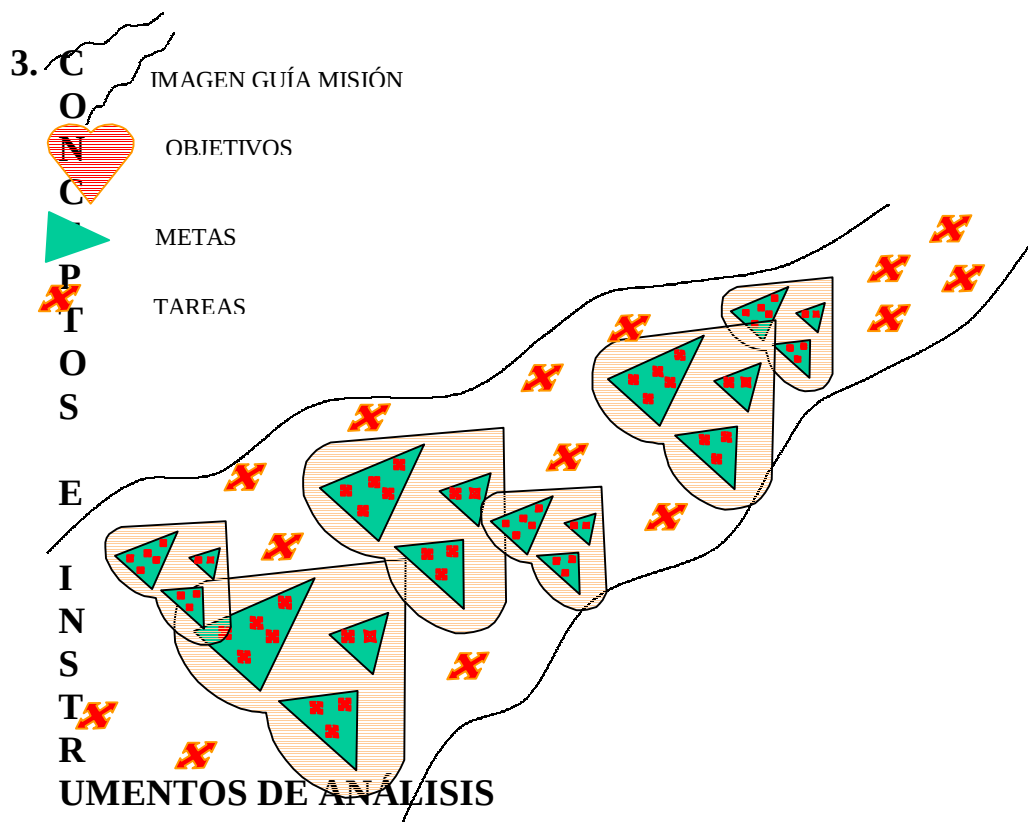
Indicadores de gestión nos orientan respecto de determinado aspecto por debe ser:

- Relativo a uno o más objetivos estratégicos.
- Observable y verificable objetivamente. Significativo para la estrategia definida.
- Conceptos e instrumentos de análisis.
- Son los elementos que tienen gran importancia en la etapa de análisis y para la fijación de objetivos e indicadores.

La utilización de unos u otros se define en función del tipo de negocio, madurez alcanzable en la aplicación de estrategia y las necesidades particulares por ejemplo:

- Matriz BCG (Boston Consulting Bank)
- Cadena de valores (Porter)
- Situaciones (Donellez y otros)
- Posicionamiento (Ries y Trout)
- Matriz y de la GE
- Matriz de Hofler

Diagrama 1: Componentes de la estrategia



4. Beneficios de la Planificación Estratégica

Sostenida en el largo plazo, es una tarea que demanda tiempo y energía. Los beneficios observan cuando esta planificación se sostiene y perfecciona en el medio y largo plazo. Gestionar estratégicamente supone un aprendizaje de toda la organización. Debe ser compartida, conocida e interpretada por todos los miembros, se debe comprender la estrategia → lenguaje sencillo.

El proceso de planificación estratégica es normalmente complejo, altamente técnico, riguroso, pero debe difundirse de modo sencillo tal que resulte desafiante para todos los integrantes.

Esto implica sintonizar con los códigos y valores propios de la cultura empresarial. Si la estrategia es conocida, pero interpretada por gran diversidad de criterios entonces se desnaturaliza.

Para lograr unidad de criterios:

- a) Posibilitar la participación del mayor número de personas. El comité de planificación estratégica puede contar con grupos de hasta 60 personas desde directores hasta gerentes medios. Al realizarse conjuntamente el proceso de análisis y planificación estratégica van madurándose puntos de vista y unificándose criterios de gestión que sientan las bases de una adecuada implementación de la estrategia.
- b) Permitir que todos los integrantes experimenten con la información recibida. No debe ser secreta sino conocida por aquellos que deben hacerla realidad. No todas las cuestiones estratégicas deben ventilarse. ¿Cómo logra que todos los miembros experimenten con la información estratégica? El comité al ser el encargado de la supervisión, no se desvincula en el momento de su aplicación. Los gerentes y jefes hacen "docencia". Eso enriquece su rol promoviendo el liderazgo.

c) Mayor claridad conceptual y unificación de criterios respecto a la situación concreta de la empresa y su medio

Mayor claridad conceptual y unificación de criterios respecto a la situación concreta de la empresa y su medio. Esto permite definir con mayor claridad la agenda de mejoras, ya que argumenta desde una perspectiva estratégica entonces, ayuda a disminuir tensiones y conflictos potenciales. Permite asignar los recursos y la energía de la empresa a la agenda fijada. Si el análisis y la planificación son adecuados, tal asignación brindará el máximo rendimiento posible.

d) Posibilidad de decidir mejor

Cuando el plan estratégico esta claro, es conocido y comprendido, la toma de decisiones en la organización cuenta con una referencia ineludible que le permite mayor rapidez y mejor calidad, en condiciones de ambigüedad. Se tiene claro qué es y para qué existe la empresa.

Es muy importante que participen aún los puestos operativos porque son los que están en contacto con los clientes y hacen realidad la estrategia.

e) Mayor rentabilidad

Al haber mayor planificación y mayor claridad conceptual, se toman mejores decisiones que si no se contara con ella. ➔ Esto redundará en más utilidades.

La estrategia influye en la planificación, pero esta última tiene condicionamientos estructurales. Por ejemplo: un sector de la actividad muy maduro.

f) Más crecimiento

Si existe mayor planificación, la empresa puede crecer más rápido y sobre una base más sólida porque pueden financiar ese crecimiento con recursos propios.

g) Base para estructurar la organización y para decidir funciones

La estrategia es la razón de ser de la organización. Las cuestiones instrumentales, por ejemplo de estructura organizativa (distintos niveles, áreas de especialización, bases del funcionamiento organizativo) y la estipulación de

distintas funciones que integran dicha estructura, se definen en función del "para que" indicado por la estrategia y se subordinan a ella.

h) Mejor articulación de la organización

Entender la estrategia les permite a los integrantes comprender su rol. Y lo asumen con sentido común. Esto posibilita un accionar acorde a las demandas cambiantes.

Las quintas (concepción feudal) son un mal común. Es una "concepción" rígida y sumamente acotada de las funciones y responsabilidades propias y ajenas. Las personas al no tener en claro el "para que" se aferran al cómo.

Esto se resuelve con una estrategia explícita y definida que permite desarrollar un sentido que sea común (lo unificador es la estrategia).

i) Base para un accionar flexible extendido a toda la organización

7. Base para un accionar flexible extendiendo a toda la organización.

Se puede discernir con un criterio que puede ser fácil por entenderlo y aplicado a los demás miembros de la organización.

Este sentido común posibilita flexibilidad y combate la burocracia y falta de reflejos frente al mercado y los clientes.

La persona flexibiliza su desempeño sin temor y sin esperar ? por la legitimidad porque sabe que puede explicar lo que hace.

Es la base para un accionar flexible.

j) Base para mejores decisiones

Es la base de la selección de ingresantes, condiciona los criterios de evaluación de desempeño, escalas de remuneración y políticas promocionales.

k) Mide la capacidad de gestión

Al existir un plan estratégico se puede comparar lo planificado con lo realizado. Facilita la comprensión de los sucesos y propende un mayor aprendizaje estratégico. Dota a la empresa de mayor realismo y mejor capacidad para reaccionar.

Acrecienta la capacidad de autocrítica, ya que compara lo que "logramos con lo que deberíamos lograr" y pone de manifiesto los puntos fuertes y débiles, en que se basa la agenda de mejoras.

l) Ventaja Competitiva

Difícil de imitar ya que genera el accionar estratégico. Para lograr el accionar "debe existir un cambio cultural". No se trata de cumplir un plan a rajatabla ignorando los cambios que se producen en el entorno y en la empresa. Para planificar con visión estratégica la organización debe tener cierta madurez. Si se hace en una etapa de menor madurez y las personas no valoran su impotencia pueden sacar conclusiones erróneas como, que no vale la pena y elevarlas al estatus de verdades irreversibles.

La metodología de aplicación debe ser progresiva, acumulativa y perceptible. (de lo simple a lo complejo). La estrategia debe ser compartida.

5. Vinculación entre “Estrategia” y “Gestión Estratégica de las personas”

La GEP es una característica del management. Su misión es hacer a la gente capaz de eficacia conjunta que fortalezca los puntos fuertes y haga irrelevantes sus debilidades. Así el que detenta la autoridad es quien mejor conoce la estrategia y puede explicarla y orientarla hacia acciones concretas.

La GEP requiere un management que conozca y esté comprometido con el proyecto estratégico. Las personas deben conocer que lo que ellos hagan por efectivizar dicho plan influirá en su situación en la empresa. Esto puede plasmarse en plan de carrera, política de promociones y sistemas de evaluación.

Debe existir y debe ser conocida de ante mano por cada integrante de la empresa, la relación entre estrategia y aporte individual y grupal. Los resultados deben ser retroalimentados permanentemente. Esta retroalimentación es otro aspecto del Management Estratégico.

6. Estrategia compartida y empresa

La estrategia compartida es como un guión mental que sirve como base para la acción. Esta alimenta el sentido común. Este guión fortalece las líneas de autoridad formal y potencia la capacidad de generar resultados concretos. Es un requisito básico para lograr el desarrollo armónico y efectivo de la empresa.

El compromiso surge cuando cada miembro, conoce los objetivos y valores, los comprende y los considera buenos, valiosos. Cada manager está encargado de lograr que ese compromiso surja, perdure y se manifieste en hechos.

