



La estrategia es un arte: el arte de dirigir

iStockphoto/Thinkstock

La palabra «estrategia» tiene su origen en el griego antiguo, en la palabra *strategos*, designación que se le daba a quien dirigía el ejército. El surgimiento del término y del concepto discurre en paralelo al aumento de complejidad en la toma de decisiones en el campo militar. La evolución del llamado «arte de la guerra» hizo superar, por obsoleto, el enfoque que basaba la victoria en el heroísmo individual de los combatientes, de donde se pasó a formas más evolucionadas de coordinación de diversas unidades de soldados agrupados en formaciones cerradas. Como consecuencia, los temas de coordinación y sinergia entre los diferentes grupos se convirtieron en un asunto imperativo para obtener el éxito y la victoria

Yolanda Antón

El proceso de planificación estratégica designa el conjunto de decisiones y acciones requeridas por una empresa para obtener la capacidad de competir en los mercados en los que realiza sus actividades y determina y desarrolla lo que se define como «competitividad estratégica».

El proceso de planificación estratégica es, por tanto, crítico para determinar el éxito de una organización, independientemente de su finalidad, área de actuación y entorno operativo. Dicho éxito demanda capacidades específicas, entre las que caben destacar la de emplear recursos escasos con la suficiente habilidad para mantener los costes lo más bajos posibles y la de

anticipar de forma continua y constante los cambios en las preferencias de los clientes. Es necesario, además, poder adaptarse a rápidos cambios tecnológicos e identificar y acentuar qué es lo que una empresa sabe y puede hacer mejor que sus competidores.

El proceso de planificación estratégica es crítico para determinar el éxito de una organización

En la gran mayoría de los enfoques analíticos modernos, la estrategia se concibe como una respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas, como un medio para obtener una ventaja competitiva.

De acuerdo con esta perspectiva, el contenido central de la estrategia es la obtención de una ventaja sostenible a largo plazo en relación con los principales competidores y en todos los mercados en los que desarrolla sus actividades. Los supuestos en los que se basa esta visión son los siguientes:

- El objetivo último de una empresa es obtener una ventaja competitiva a largo plazo sobre todos sus competidores y en todos los mercados y negocios en que esté presente.
- La ventaja competitiva es el resultado del profundo y cabal entendimiento de las fuerzas externas e internas que afectan intensamente a una organización. Externamente, una empresa debe conocer el atractivo y las tendencias de su mercado de actuación y las características de sus principales competidores. Este debe ser el cauce para la identificación de las oportunidades y amenazas que deben ser consideradas y trabajadas. Internamente, la empresa debe ser plenamente consciente de sus capacidades competitivas. Esto nos conduce directamente a la definición de las fortalezas y de las debilidades.
- La estrategia posibilita que las empresas alcancen un balance equilibrado entre las condiciones del mercado en el que compiten y las capacidades internas. El papel de la estrategia no es visto simplemente como el de una respuesta pasiva a las oportunidades y amenazas del entorno externo, sino más bien como un proceso de adaptación permanente y continua de la organización para enfrentar las demandas de un entorno en permanente cambio. Tanto bajo esta visión como bajo

cualquier otra, la planificación estratégica requiere de la implicación de los altos niveles jerárquicos de autoridad y debe comprender una secuencia de etapas lógicas y analíticas, que son:

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la misma el sentido de la acción con ese propósito determinado por la alta dirección.
 2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá obtener la empresa.
- La planificación estratégica requiere de la implicación de los altos niveles jerárquicos de autoridad**
3. Crear y formular una estrategia con el fin de obtener los resultados deseados.
 4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficaz y eficiente.
 5. Evaluar el desempeño e iniciar los ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, las estrategias formuladas y en su forma de ejecución a partir de la experiencia real y de las condiciones cambiantes e imprevistas del mercado, así como de las nuevas

oportunidades y desafíos que surjan en el día a día.

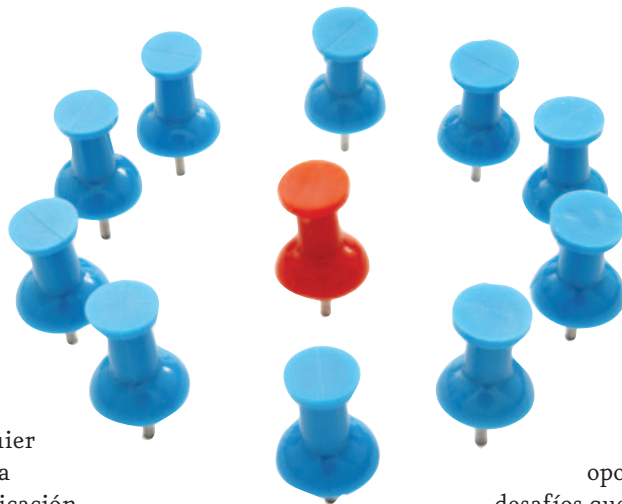
Estas etapas se pueden relacionar con cada uno de los distintos niveles establecidos para la estrategia: corporativo, de negocio y funcional.

El nivel corporativo es responsable de tareas que necesitan una visión global y completa del negocio, para que así puedan ser enfocadas desde un ángulo de 360 grados. En primer lugar, esto implica definir la misión de la empresa, la validación de propuestas que planteen los niveles operativos y funcionales, la identificación y aprovechamiento de los vínculos y sinergias entre las diferentes áreas y unidades del negocio y la imprescindible asignación y distribución de los recursos disponibles con un sentido de las prioridades estratégicas.

El nivel directivo operativo de la empresa constituye el lugar más apropiado para llevar a cabo todas las actividades necesarias para lograr la posición competitiva de toda la empresa y, si existieran, de las diversas unidades del negocio.

La responsabilidad clave del llamado nivel funcional (es decir, responsable de las funciones básicas de la empresa: finanzas, recursos humanos, etc.) es la de desarrollar las necesarias competencias para mantener la ventaja competitiva.

Tener en cuenta las diferencias entre estos roles gerenciales y su aportación al esfuerzo global de las organizaciones e integrar armoniosamente todos ellos es una dimensión clave y fundamental de la estrategia ::



[Stockphoto/Thinkstock]