
CONCEPTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIA.

Por: Valeria García Oliva.

Basado en el texto de Santiago Lazzati.

La estrategia de la organización comprende las decisiones de más alto nivel, inherentes a un horizonte de largo plazo, referentes a:

1. El producto del negocio (output) y su relación con el entorno (clientes, competencia, etc.).
2. La obtención y utilización de recursos (input y proceso).
3. El desempeño a lograr (resultados económico-financieros y atributos).

La estrategia suele incluir:

- La definición de un marco general, que acostumbra expresarse en términos de misión, visión y/o valores.
- La definición específica de objetivos, metas y estrategias.

Definiciones estratégicas.

Visión. Es la visualización de una situación futura y deseable, la cual se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. La idea es que la visión, o mejor dicho la visión compartida, opere como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización. La visión puede contener cualquier tipo de ingrediente; puede referirse a aspectos clasificables como misión, valores, objetivos, metas o estrategias, en los términos que se refieren a continuación.

Misión. Es una síntesis de la naturaleza del negocio. A grandes rasgos: en qué mercado opera la organización, a qué clientes apunta, qué necesidades de los clientes pretende satisfacer, qué clase de productos ofrece, qué propiedades esenciales tienen estos productos, etc. La misión sirve especialmente de marco para las estrategias del output que se tratan más adelante.

Valores. Son pautas de conducta; son principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización, como ser la búsqueda de la excelencia, el cumplimiento de las disposiciones legales, el respeto humano, etc.

Definiciones específicas.

Objetivos y metas. Los objetivos constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Son resultados o atributos a lograr: rentabilidad, flujo de fondos, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción de clientes, etc.

Las metas son objetivos expresados en términos específicos, mensurados y acotados en el tiempo.

Las metas pueden ser cuantitativas/acumulativas (monetarias y no monetarias), así como referirse a puntos de avance o a la terminación de un proyecto.

Los objetivos, en tanto no se expresen en términos de metas, pueden significar valores, o sea pautas de conducta.

Estrategias. Constituyen un curso de acción elegido frente a un planteo de cursos de acción alternativos. Como parte del denominado planeamiento estratégico, es conveniente que las estrategias versen sobre "cuestiones estratégicas claves", en donde la elección de uno u otro curso de acción habrá de tener un impacto significativo sobre el rumbo de la organización. Dentro de las estrategias cabe distinguir:

- Las del output (Elección de mercados, clientes y productos, estrategia competitiva, política de precios, desarrollo de canales de distribución, etc.).
- Las del input, o sea la obtención y utilización de recursos (humanos, tecnología, financiamiento, etc.).

Dichas definiciones se basan en el análisis estratégico, que comprende el análisis externo (del entorno) y el análisis interno (de la organización). La idea es aprovechar las oportunidades y protegerse contra las amenazas del entorno, teniendo en cuenta las propias fuerzas y debilidades de la organización. En otras palabras, se trata de diseñar la mejor inserción de la organización en el entorno.

Tales definiciones, a su vez, sirven de base a los procesos de cambio organizacional y de management del negocio.