

ORIENTAR

el desarrollo empresario

La nueva visión de la estrategia

Por: Carla Yanil Meques

Introducción

Hoy la realidad se ha convertido en una buena práctica de lo que antes eran teorías, no hace mucho el mundo era un lugar predecible en comparación a lo que es hoy en día. Hasta ahora se pagaba para hacer y no para pensar.

Las organizaciones de hoy se enfrentan a un contexto cambiante, dónde el conocimiento adquiere la categoría de provisorio, dónde las certezas son muy pocas y dónde abundan las incertidumbres, **y** entonces se hace necesario el aprendizaje continuo y la capacitación permanente durante toda la vida, **y** la condición de los sujetos de ser competentes adquiere una especial relevancia.

Ante el contexto turbulento de hoy nadie puede sentirse fuerte por lo que es, la única fortaleza posible es la que proviene de ser capaz de responder, de poder dejar de ser lo que se es en este momento para llegar a ser lo que sea necesario e importante en cada circunstancia que nos toque vivir.

Será importante, y hasta imprescindible, que dentro de la organización los individuos puedan crear visiones y centren su atención en alcanzarlas, sin concentrarse únicamente en los medios para hacerlo, debiendo poder reconocer sus errores para lograr manejar su realidad. La indagación y el compromiso con la verdad deben ser la norma dentro de las organizaciones; será necesario para enfrentar esta realidad personal hacerlo con pensamiento estratégico, atentos a las necesidades cambiantes y expectativas diversas de los clientes, que observen cómo migra el valor dentro del mercado, dentro de la industria, dentro de la misma empresa, estar atentos a los movimientos de la competencia y saber adaptar las estrategias y el plan de un modo consistente. Es importante definir el proceso de planeamiento estratégico antes que cualquier plan, por esta razón es necesario que el personal desarrolle el pensamiento estratégico.

Estrategia y Pensamiento Estratégico

La globalización en los 90' cambió el eje de lo operativo a lo estratégico. No bastaban ya la cantidad, la eficiencia, la calidad de los procesos (hacer bien las cosas). Al nivel de cada función, cada persona debe pensar qué hará para alinearse con las necesidades de la empresa. La estrategia necesita ser formada en la mente de las personas como un proceso dinámico y no como en el pasado, cuando se formulaba en forma estática sobre un conjunto de papeles de trabajo. Se puede afirmar entonces que nuestra mente debe intentar comprender todas las relaciones e interrelaciones existentes para poder pensar actuar estratégicamente.

Nueva visión de la Estrategia

Según el enfoque tradicional la estrategia era una visión amplia sobre cómo la empresa iba a competir y en donde se distinguía entre estrategia e implementación.

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

ORIENTAR

el desarrollo empresario

La nueva visión impulsada por Michael Porter elimina esta distinción:

La estrategia es crear una opción con valor singular y diferente, es hacer cosas distintas.

La estrategia es un sistema de actividades diseñado a medida, para lograr resultados únicos que la empresa quiere alcanzar en un mercado objetivo.

Estrategia es realizar distintas actividades para llegar en forma efectiva a alcanzar la meta definida, es elegir que hacer y que no en un mercado determinado. Es, en definitiva, lograr la diferenciación.

Será importante en este punto diferenciar la estrategia de la eficiencia operacional, esta última se basa en desarrollar eficientemente los procesos y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador. Es hacer lo mismo que el otro, de mejor manera. Es correr la misma carrera, más rápido y mejor.

Mejorar la efectividad operacional es necesario, pero sólo es una parte importante para lograr el desempeño superior. El mejor estado de una organización es cuando se obtiene un valor superior reconocido al nivel de costo de una actividad, para ello es necesario ser superior en la efectividad operacional. Esto brindará la posibilidad de tener precios más bajos y que los clientes nos elijan por ello; considerando que competimos en la misma forma y en el mismo punto de posicionamiento que nuestros competidores (Convergencia Estratégica) obligando a los clientes a elegir sobre la base del precio más bajo. Para lograr precios bajos ó mayor valor, es necesario superarse en la efectividad operacional.

La estrategia identifica a la empresa en el campo de la competencia. Dentro de ella **LA VISIÓN** brinda la imaginación y creatividad; el rumbo. La visión es la imagen de un futuro deseado, es algo que deseamos por su valor intrínseco y no por la posición en relación con las demás cosas. Las visiones no son relativas.

Para poder crear el futuro imaginado en la visión y definir las reglas de juego para el sector en que la empresa actúa, se requiere el uso de herramientas adecuadas, y el pensamiento estratégico es el punto de partida para ello, ya que permite considerar las diferentes formas de pensar de los integrantes de la organización, que es el aparato más complejo con el que debemos tratar.

El planeamiento estratégico es un plan integrado de estrategias efectivas, que generan modos distintos de agregar valor. Los integrantes de la organización son quienes deben adaptarse al modelo mental de cada situación, de lo contrario la organización desaparecerá. Estos cambios de modelos mentales son necesarios para pensar estratégicamente.

Si la estrategia explora y lidera las ideas, el planeamiento relaciona, conecta, y coordina el proceso de ligar las ideas con acción. Según March y Simon, el

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

Av. Córdoba 2962 – 1er.º Dº- (1187) Buenos Aires – Argentina
Teléfono / Fax: (54 11) 4962 – 4499 e-mail: orientar@ciudad.com.ar
VISITE NUESTRA PAGINA WEB: www.orientaronline.com.ar

ORIENTAR

el desarrollo empresario

planeamiento debe convertir la misión en procedimientos que prescriban comportamientos coordinados.

Es un proceso cognitivo que ayuda a comprender y evaluar el negocio, para luego relacionar y simular situaciones que ayuden a resolver problemas y reducir incertidumbres. Es simular el negocio antes del proceso de ensayo y error que propone la estrategia. No hay estrategia y acción sin planificación. Así se puede entender el planeamiento desde una dimensión de aprendizaje. No es adivinar el futuro, sino que su simulación permite comprender los fracasos, antes de que éstos se produzcan, procurando de esa manera evitarlos.

Sin una misión el planeamiento no es posible, se debe explorar y manifestar esa Visión, Planear es diseñar el futuro, unir hoy con el mañana a través de un programa de acción, es un concepto que tiene que controlar, la visión del negocio con la realidad de los hechos. El pensamiento estratégico se presenta, en definitiva, como una herramienta para pensar y crear el futuro.