



LA ESTRATEGIA ES UN BIEN COMÚN

Por Carlos Alberto Mejía C.
Consultor / Gerente

Muchos esfuerzos hacen las empresas por concebir una estrategia, y en ello participa normalmente la gerencia superior con el apoyo de consultores que permitan una visión integral y objetiva de los hechos y aporten los elementos de prospección a disposición de la discusión estratégica.

El problema es que la estrategia no desciende, o si lo hace, parece ser algo sin sentido para los niveles medios y operativos de la organización. La estrategia pareciera desconectada de la realidad que ellos viven.

En efecto, los enunciados estratégicos no se detienen en lo táctico, pero debería ser posible llevarlos a ser una vivencia y un compromiso común aún en los niveles más bajos de la compañía.

Toda estrategia tiene un propósito, un origen y uno o varios objetivos, los cuales si se hacen explícitos en una o varias reuniones citadas para tal fin, serán más fácilmente comprendidos por toda la organización.

Vamos a presentar algunas ideas sobre cómo lograrlo:

EL ORIGEN DE LA ESTRATEGIA

El examen de los hechos que caracterizan la realidad actual de los clientes, la empresa, el entorno económico y los competidores, los cuales conforman el contexto donde la empresa se mueve, es un ejercicio que resulta enriquecedor para todos los niveles de la organización. Utilizar algunas tablas y especialmente gráficos es de gran ayuda. Sugerimos realizar un análisis desde lo general a lo particular.

Debe comenzarse **con el entorno**, examinado los elementos que lo caracterizan al menos en tres frentes:



LA ESTRATEGIA
DEL CONOCIMIENTO

- Las oportunidades para el crecimiento y el desarrollo de los negocios en general y de la empresa en particular.
- Los peligros que pueden existir.
- Las nuevas condiciones que se espera caractericen el entorno hacia el futuro.

A renglón seguido, un examen sobre **la evolución comercial de la compañía**, destacando los logros en clientes y ventas, las oportunidades desarrolladas, así como las pérdidas, la percepción de los clientes, los problemas encontrados y las necesidades competitivas a futuro.

Es conveniente hablar de **los competidores**, como referencia, no como punto de foco de la estrategia, debe resaltarse que la idea no es derrotar al rival sino ganarse al cliente con avanzada satisfacción.

En el mismo lugar debe hacerse **el análisis de la propia compañía**, de nuevo, resaltando logros y carencias, realizaciones y pendientes. Aprovechar la circunstancia para hacer los debidos reconocimientos a las personas que por su actuación lo merecen, así como las políticas fundamentales (ética y conducta, buen gobierno, visión, misión, servicio, innovación, etc.), según corresponda en cada organización.

EL PROPÓSITO DE LA ESTRATEGIA

El propósito es, claramente, lo que se quiere lograr, debe ser explícito en sus metas y en la forma de alcanzarlo. No basta decir “queremos ser líderes”, hay que indicar en qué, cómo se mide el liderazgo y cómo va a obtenerse, es decir, las acciones básicas a ejecutar (idealmente con área responsable) para llegar a ese objetivo.

Si el capítulo sobre el origen de la estrategia ha sido bien desarrollado, en forma ilustrativa y motivadora, no será difícil entender el sentido y norte de la estrategia seleccionada y el propósito que la motiva.

Una buena estrategia debe definir el modelo de negocios de la compañía y su foco de mercado. Por modelo de negocios entendemos la forma de competir de la empresa, sus competencias básicas y sus factores de éxito. Por foco de mercado se deben precisar los mercados (clientes o segmentos de mercado en los que está interesada la empresa), la propuesta de valor (los productos, los servicios, las facilidades y los beneficios para el cliente) y la estrategia comercial (fuerza de ventas, canales y comunicación).

La estrategia conduce a una toma de posición que puede replantear políticas, costumbres y paradigmas de la empresa. Si es así, debe expresarse exactamente qué se espera en la conducta de las personas. En el caso de innovaciones o lanzamientos, ser explícitos también cuáles van a ser y cómo se espera que la organización actúe.

www.planning.com.co

LOS OBJETIVOS

La estrategia no puede ser sólo concepto, debe concretarse en objetivos medibles a cargo de los cuales debe existir un indicador de medida, un calendario de ejecución y unos recursos para su realización.

En lo posible, toda la organización debería conocer muy bien los objetivos y los elementos de seguimiento y, una vez hecho éste último, contarle a la organización cómo va, qué ha logrado y qué no. Esto crea emulación y compromiso.

La estrategia compartida es un bien común de toda la organización y el camino que se va a construir y recorrer con el concurso de todos. Es entendido, por supuesto, que lo que debe ser secreto se guarde como tal, pero lo demás debe ser compartido.

Las reuniones, como las sugeridas para compartir la estrategia, son muy enriquecedoras, generan motivación, reflexión, reto y compromiso.

Enero de 2008

Copyright © Planning S.A. Todos los derechos reservados.

Acerca de Planning

Si desea conocer más sobre este tema, [pulse aquí](#)

Planning S.A. es una empresa privada colombiana que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.

Servicios

Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los links:

▪ [Consultoría](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Monitor](#) ▪ [Sistema de Inteligencia Planner](#) ▪ [Otras publicaciones](#)

Recomienda a un amigo

Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#), para entrar a la página de referidos.



Si quiere cancelar su suscripción, [pulse aquí](#), y será removido de nuestra base de datos.

www.planning.com.co