

Reseña del Libro: “Estrategia en la práctica”^[1]

Book reviewed: "Strategy in practice"

Marisol Hernández-Latorre^a

Abstract:

Getting a strategy to be implemented by the managers of an organization is not to be an easy task. The strategies are systematically formulated by evaluating their external and internal context. Although it is mentioned that the developed process should not be taken as a general formula, for its proper application is suggested to obtain the most appropriate strategy for the organization according to its current situation. Among the stages for its elaboration are include the problems formulation, situational understanding, strategic analysis, strategic option formation, assessment, and choice.

Keywords:

Competitiveness, discernment, strategy, practice.

Resumen:

Lograr que una estrategia sea implementada por los directivos de una organización resulta no ser una tarea fácil. Las estrategias son formuladas sistemáticamente mediante la evaluación de su contexto externo e interno. Si bien se menciona que el proceso desarrollado no debe tomarse como una fórmula general, se sugiere su debida aplicación para obtener la estrategia más apropiada para la organización de acuerdo a su actual situación. Entre las etapas para su elaboración se encuentran la formulación de los problemas, la comprensión situacional, el análisis estratégico, la formación de las opciones estratégicas, evaluación y elección.

Palabras Clave:

Competitividad, discernimiento, estrategia, práctica.

Introducción

El objetivo del autor George Tovstiga es mostrar una forma de generar estrategias pertinentes en la realidad actual de cada organización, puesto que aquellas solo tienen sentido en el campo práctico. El libro consta de seis capítulos, cada uno indica inicialmente los temas que serán abordados durante su desarrollo, de igual forma, incluye recuadros que contienen información especial para cada tema, ya sean preguntas o acciones para la práctica o ejemplos de casos reales. Finalmente, cada capítulo consta de un resumen que resalta los puntos más importantes del tema. La lectura resulta sencilla, sin embargo, hay apartados en los que la misma se torna técnica, por lo que se requiere un poco más de atención y conocimientos en administración.

Desarrollo

El capítulo primero introduce el concepto de estrategia en la práctica. Desde la perspectiva del autor, la estrategia cobra sentido en el campo práctico en donde se pretende establecer la dirección apropiada de la organización, mediante el análisis y aplicación adecuada de sistemas y métodos estratégicos tomando en consideración sus elementos “soft” y “hard”, además de sus contextos (externo e interno), puesto que indica que existen líderes empresariales preocupados por actuar más que reflexionar, quienes basan la dirección y decisiones de la empresa únicamente con los datos duros disponibles, sin embargo, estas determinaciones no captan la esencia y condición humana. Por lo anterior, en el capítulo segundo, el autor sugiere iniciar planteando una serie de

^a Estudiante de 2° semestre de la Maestría en Administración, Instituto de Ciencias Económico Administrativas, Licenciada en Derecho, <https://orcid.org/0000-0001-9865-2450>, E-mail: he137364@uaeh.edu.mx.

preguntas apropiadas para identificar las condiciones actuales de la organización, como lo son: el entorno económico en el que debe operar la empresa, identificar quiénes son sus clientes al día de hoy y quiénes lo serán mañana, los recursos con los que cuentan, las capacidades y prácticas de la empresa que le otorgan ventaja, entre otros. Cabe resaltar que la estrategia en acción resulta más adecuada cuando cambian las condiciones competitivas de una organización, es decir, se ve afectada en su capacidad para competir, sin embargo, también podría aplicarse como un monitoreo y verificación de las tendencias en el medio. En este sentido, un punto de partida es revisar la propuesta de valor y la capacidad que la empresa tiene para adecuarla a medida que las condiciones del entorno se modifican. Si bien no existen reglas firmes y estrictas, recomienda iniciar con un análisis PESTEL (contextos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, entorno y legales), el cual se enfoca en los factores externos; posteriormente se analizarán los cambios en los factores de competencia interna, en donde se verán reflejadas las negligencias o incapacidades de la organización; finalmente se sugiere revisar los cambios en sus condiciones estratégicas límite. El capítulo tercero introduce los conceptos de comprensión situacional y discernimiento, el primero es provocado por las circunstancias que amenazan la posición actual de la empresa o en sentido contrario ofrece oportunidades, su propósito es contar con información menos ambigua del entorno, es decir, contribuye en la construcción de significados y en la creación de conocimiento. Con base en el resultado de la comprensión situacional comienzan a surgir discernimientos, llamados por el autor "*momentos de inspiración*" generados a través del subconsciente. Con lo anterior, comienza a formularse una especie de cuadro que contendrá el posicionamiento actual de la empresa (entre otros elementos), denominado *oportunidades-respuesta*, en donde el primer nivel que lo conforma dibuja su contexto externo (como ya se había mencionado), mediante la herramienta PESTEL y el *análisis del factor clave del éxito*. El segundo nivel incluye un análisis profundo de su base interna que evalúa el capital humano, el capital intelectual, la cultura, sus capacidades y el conocimiento que ha adquirido la empresa con el transcurso del tiempo. El último nivel se refiere al *espacio único de competencia*, que concentra los límites en los que la organización opera después de procesar la información concerniente a las *ofertas de los competidores, las necesidades de los clientes y las capacidades de la compañía*. El capítulo cuarto hace referencia al análisis estratégico que consta de procesos rigurosos y de carácter científico con el propósito de evaluar *tendencias, pautas*, etc. Para realizar un buen análisis estratégico se requiere contar con datos fiables y

herramientas apropiadas; si bien los sistemas aplicados cuentan con limitaciones, el arte consiste en cómo se usan y en la práctica de quienes las utiliza. El autor indica que lo interesante de estos sistemas es llevar los resultados a discusión con los estrategas de la firma. El quinto capítulo establece la formulación de la estrategia y la evaluación de las opciones estratégicas, aquí el proceso realizado con anterioridad ha arrojado diversos resultados o estrategias por lo que ahora se debe elegir la opción más adecuada (aclara el autor que puede elegirse más de una estrategia o combinarse). Para poder elegir, deberá discriminarse entre las opciones, tomando aquella que sea la más coherente con la cultura de la organización, que satisfaga los objetivos y se pueda realmente implementar, puesto que el autor expresa que solamente el 20% de las estrategias son ejecutadas en una organización. El capítulo sexto retoma lo desarrollado en el cuerpo del libro y da algunas consideraciones finales a tomar en cuenta en la formulación de estrategias para la práctica.

Referencias

- [1] Tovstiga, G. (2012). *Estrategia en la práctica: la guía profesional para el pensamiento estratégico* (1a ed.). Buenos Aires: Granica.