**Niveles de estrategias**

**Funcionales**

Las decisiones y acciones asociadas a las estrategias adoptadas comportan implicaciones para los distintos departamentos creados en torno a las funciones o los procesos. El esfuerzo del proceso estratégico reflexivo será un fracaso si la implantación de las estrategias no atiende a que las decisiones dentro de cada función o procesos sean consecuentes entre sí (con las adoptadas en otras funciones/procesos) y consecuentes con las estrategias de empresa.

Las empresas tendrán que desarrollar un patrón colectivo de decisiones y acciones relativas al área de marketing y comercial, de producción y operativa, financiera y contable, investigación, desarrollo e innovación, recursos humanos, dirección y organización, sistemas de información,…etc.

La mayoría de las empresas se centran en las oportunidades de crecimiento y en desarrollar estrategias a largo plazo. Las áreas funcionales o por proceso no se tienden al no considerarse piezas clave en la actividad económica. De ser así la empresa puede peligrar y no será capaz de responder efectivamente a las demandas futuras de su/s negocio/s.

A fin de verificar de manera sistemática las decisiones de cada área funcional y determinar su conveniencia para estar en armonía con las nuevas estrategias, se utiliza el procedimiento como “auditoría de la estrategia funcional” que responde al siguiente formato. (Kluyver, 2001)

**Tabla 4** Ítems de la auditoría de las estrategias funcionales

|  |
| --- |
| **Área decisión: estrategia de marketing** Actual Cambio necesario  Consumidores objetivo  Posicionamiento producto  Combinación líneas de producto  Estrategias de precios  Prácticas de promoción  Canales de distribución  Políticas de prestaciones  **Área decisión: estrategia operativa**  Planificación de la capacidad  Localización de las instalaciones  Diseño de las instalaciones  Selección de tecnologías y equipamientos  Acuerdos de suministros  Cumplimiento de la calidad  **Área decisión: estrategia de tecnología/ I+D+1**  Focos de investigación  Prioridad proyectos  Desarrollo o adquisición  Asociación-colaboración con centros de investigación  **Área decisión: Estrategias sistemas de información**  Conexión con clientes y proveedores Actual Cambio necesario  Inversiones en nuevas tecnologías  Capacidad e integración de hardware y software  **Área decisión: Estrategias recursos humanos**  Selección, contratación, salarios formación y remuneraciones    Preparación y formación permanente  Evaluación del rendimiento  Área decisión: Financiera  Estructura del capital  Información financiera para los accionistas  Política distribución de los beneficios  Rendimiento mínimo de las inversiones  Bases para la asignación de los gastos generales  Liquidar o comprar  **Área decisión: dirección y organización**  Número de estratos  Núcleos de responsabilidad  Sistemas de dirección y planificación  Centralización-autonomía |

# Bibliografía

Kluyver. (2001). *Pensamiento Estratégico.* Argentina: Prentice Hal.