**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.