

PENSAMIENTO ESTRATEGICO

Marc S. Gerstein

CEPAL / CLADES

Santiago de Chile, 1996

CEPAL/CLADES

Programa de Gestión de la Información

Resumen

GERSTEIN, Marc S.

Pensamiento estratégico, En: GERSTEIN, M. S. Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1988. p 39-59 (Resumen interpretativo y subtítulos elaborados por el CLADES de la CEPAL).

El gran mérito de este artículo consiste en que clarifica un concepto responsable de generar una estrategia organizacional y por lo tanto de gran importancia en el pensamiento estratégico: la visión.

El pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente.

El estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera.

Cambiar el punto de vista propio es esencial para el desarrollo del pensamiento estratégico. El punto de partida más lógico quizá sea la definición de la estrategia en si.

La estrategia puede verse de dos modos, relacionados entre sí pero hasta cierto punto diferentes:

En primer lugar, cabe verla como un conjunto de "intenciones" a menudo expresadas en forma de un plan estratégico. El plan estratégico se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, de sus metas y objetivos y de los programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente competitivo previsto.

El segundo modo de ver la estrategia es más "conductista". Específicamente, la estrategia se considera allí como una pauta de asignación de recursos.

Cuando se la examina de este modo, quedan claros dos puntos:

- Toda empresa tiene una estrategia implícita que puede deducirse por el modo como asigna capital, instalaciones y personas, y por las oportunidades que su gerencia aprovecha como también aquellas de las que tiende a prescindir.
- Enunciar las intenciones propias, es decir, poner por escrito un plan estratégico, es tan solo la mitad del proceso creador de una estrategia. Antes de que la gerencia pueda decir que la empresa cuenta realmente con una nueva estrategia, es necesario haber transformado con éxito las intenciones en realidades.

Si la estrategia se considera como una pauta de despliegue de recursos, la formulación de la estrategia podrá verse como una serie de decisiones de asignación de recursos. Estas decisiones pueden incluir.

- Escoger las regiones geográficas en las que conviene colocar los productos de la empresa
- Elegir la tecnología apropiada de producción
- Seleccionar los canales de distribución y, quizá, permitir que compitan unos con otros.
- Decidir si determinados productos habrán de fabricarse, o bien, si deberán obtenerse de una fuente externa

Mas aún, es posible imaginar el proceso de formulación de estrategias como una serie de decisiones en secuencia que sigan la siguiente lógica: visión estratégica; misión o finalidad de la organización; ámbito de la empresa; posicionamiento competitivo; metas estratégicas; y estrategias y planes de acción de respaldo.

1.- Visión estratégica

El enunciado de la visión que la empresa establece configura un contexto esencial para situar una estrategia más detallada y para la relación de la firma con los diversos grupos que invirtieron en ella.

Por lo general, un enunciado de la visión aclara: la misión o finalidad de la organización; el ámbito específico de la empresa; el posicionamiento de la empresa con relación a otros competidores; y sus metas primordiales.

La misión o finalidad de la organización

Toda estrategia requiere el conocimiento de la misión, esto es, "lo que es nuestro negocio y lo que debería ser".

Sólo una clara definición de la misión y la finalidad de la empresa permite elaborar objetivos claros y realistas, pues constituye los cimientos de prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo.

La misión es, además, el punto de partida para el diseño de puestos gerenciales y, por encima de todo, para el diseño de estructuras gerenciales. La estructura sigue a la estrategia, y ésta determina cuáles son las actividades clave de un negocio dado.

El reto más grande al aprender a pensar estratégicamente, está en desviar el enfoque gerencial:

Desde	Hacia
la explotación de la empresa	la satisfacción del cliente
los productos ofrecidos	las necesidades satisfechas
el modo como venden las empresas	el modo como compran los clientes

En pocas palabras, como lo ha hecho notar Drucker, se necesita observar la organización desde el exterior, y ya no desde adentro.

El ámbito de la organización

El ámbito de la empresa delimita la industria o industrias en las que compite, a los clientes a quienes sirve, a las necesidades que atiende y a las tecnologías que emplea para satisfacer las necesidades del consumidor.

Puede ser provechoso considerar el ámbito de la empresa en tres dimensiones, constituidas por:

- grupos de clientes o consumidores (quién);
- necesidades que pretende satisfacer (qué); y
- tecnologías o medios que empleará para cumplir estas necesidades (cómo).

El grupo de clientes (quién) implica decisiones tales como: ¿en qué partes del mundo habrá de competir la empresa?, ¿a quién ofrecerá la empresa sus productos?, ¿a qué mercados específicos servirá?, ¿cuáles serán las áreas funcionales que se atenderán dentro de los grupos de clientes elegidos por la empresa?

La dimensión de necesidades atendidas (qué) se refiere a los conjuntos de funciones que la firma busca satisfacer para sus distintos grupos de clientes. Por ejemplo, las empresas que hoy compiten en el mercado de la tecnología para oficinas se enfrentan a difíciles decisiones acerca si deben incluir o excluir el mercado de la computación en el ámbito de definir nuevos negocios.

En cuanto a la elección de las tecnologías empleadas para satisfacer las demandas del consumidor (cómo) participan un grupo de decisiones estratégicas las cuales procurarán satisfacer las necesidades de los clientes.

El posicionamiento de la organización

Es provechoso caracterizar la forma general de proceder que la firma empleará para competir, es decir, cual será su posicionamiento. No obstante, una especificación de la misión de la empresa y la articulación a lo largo de las tres dimensiones (grupos de clientes, necesidades atendidas del cliente, y tecnologías empleadas) ya limitan considerablemente la estrategia.

Hay cuatro formas generalizadas para que una empresa se posicione: enfrentamiento, escape, especialización e innovación

Enfrentamiento

El encuentro con los competidores en un terreno neutral. Esta es quizá la forma más directa de proceder, aunque no es probable que tenga éxito contra una industria competidora destacada.

Una competencia frente a frente deberá ser la estrategia que se escoja únicamente si la empresa está firmemente establecida, si mejorar su posición en la industria no es esencial para sus objetivos estratégicos generales, o si la industria que va a la cabeza deja ver, en forma involuntaria, algunos puntos débiles, creando así una oportunidad poco común.

Escape

Huir de los sectores del negocio que en el momento actual están ocupados por un competidor poderoso es una posición competidora viable, aunque no particularmente valerosa. Mediante la elección de áreas geográficas, de industrias o de categorías de necesidades que todavía no son "propiedad" de nadie, se pueden lograr ventajas competitivas con una inversión mucho menor que la que puedan reclamar otras estrategias alternativas.

Sin embargo, en la actualidad resulta difícil localizar "territorios desocupados", y las zonas que podrían responder a este criterio pueden presentar altos riesgos monetarios y riesgos políticos inaceptables.

Además, si un sector propio se vuelve atractivo para competidores dominantes, tal como lo han demostrado los minicomputadores, y más tarde los microcomputadores, puede resultar difícil mantener la posición propia frente a un ataque directo.

A pesar de las dificultades y los riesgos, rehuir la competencia yendo a otro lugar es una estrategia que merece seria consideración.

Especialización

La búsqueda de nichos de los que se puede sacar partido es otra forma de posicionarse.

Un nicho es un grupo cliente, un conjunto de necesidades que hay que atender o la oportunidad para un producto que proporciona los medios para lograr una ventaja competitiva.

El nicho reclama tecnologías, formas de proceder o conocimientos especializados que los

competidores de amplio espectro productivo difícilmente podrían suministrar en forma económica.

La especialización brinda oportunidades para crear ventajas de costos que los competidores de amplio espectro productivo no pueden igualar.

El nicho es suficientemente estrecho para que, una vez ocupado, haya muy poco incentivo para que la competencia haga las inversiones necesarias.

Innovación

La creación o explotación de nuevas necesidades o el empleo de la tecnología para cambiar las reglas del juego es la cuarta forma de posicionamiento de la organización.

Innovación es el proceso para la redefinición del terreno de juego de la competencia, que implica:

- Dirigirse a nuevos grupos de clientes
- Dirigirse a nuevos conjuntos de necesidades o de necesidades antes desatendidas
- Poner precio a un producto o servicio de modo que aumente su valor
- Emplear tecnología nueva para:
 - Satisfacer necesidades que antes no pudieron satisfacerse
 - Cambiar de manera drástica la economía de la empresa (mediante la innovación en el producto o el proceso).
- Organizar o administrar la empresa de modo que se origine una ventaja competitiva.

La innovación es sin duda la más "elegante" de las estrategias competitivas, pero es también la más difícil. En particular, resulta crítica para el éxito la oportunidad de las innovaciones, y la historia nos enseña que puede ser igualmente desastroso el proceder demasiado temprano como demasiado tarde.

2. El establecimiento de metas estratégicas

La especificación de la misión, el ámbito y el posicionamiento son de todos modos insuficientes para la toma de decisiones de asignación de recursos de la empresa. Se hace necesario especificar aún más cómo se verá la empresa cuando lleve a la realidad la visión de la gerencia. Esto implica, principalmente, la especificación de la magnitud de la empresa y las áreas en que deberá ser dominante.

Es evidente que el desarrollo de la estrategia de una empresa implica un gran número de juicios relacionados entre sí. Si se les enfoca sólo para un fin determinado, el proceso de formulación de estrategias puede quedar empantanado o convertirse en un círculo vicioso.

3. Estrategias y planes de acción de respaldo

Convertir las decisiones estratégicas en un comportamiento eficaz en el mercado implica desarrollar programas en casi todas las áreas de operación de la empresa: operaciones, el corazón del proceso de producción; mercadotecnia y ventas; logística interna; logística externa; servicio; desarrollo de productos; desarrollo de procesos o del sistema de producción; capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos, y finanzas.

Muchas de estas áreas las analiza el autor en el capítulo 5 de su libro y la aplicación de la tecnología de la información a cada una de estas áreas las ilustra en los capítulos 6 y 7, con ejemplos de industrias específicas.

Párrafo para la bibliografía comentada

GERSTEIN, Marc S. Pensamiento estratégico. En: Gerstein, Marc S. Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información. Addison-Wesley Iberoamericana, México, 1988. p. 39-59.

El gran mérito de este artículo consiste en que clarifica un concepto de gran importancia en el pensamiento estratégico, responsable de generar una estrategia organizacional: la visión. La visión de la organización se expresa mediante cuatro componentes; misión, ámbito, posicionamiento y metas estratégicas. Puede apoyar un análisis de posibles posicionamientos futuros de los sistemas de información.