



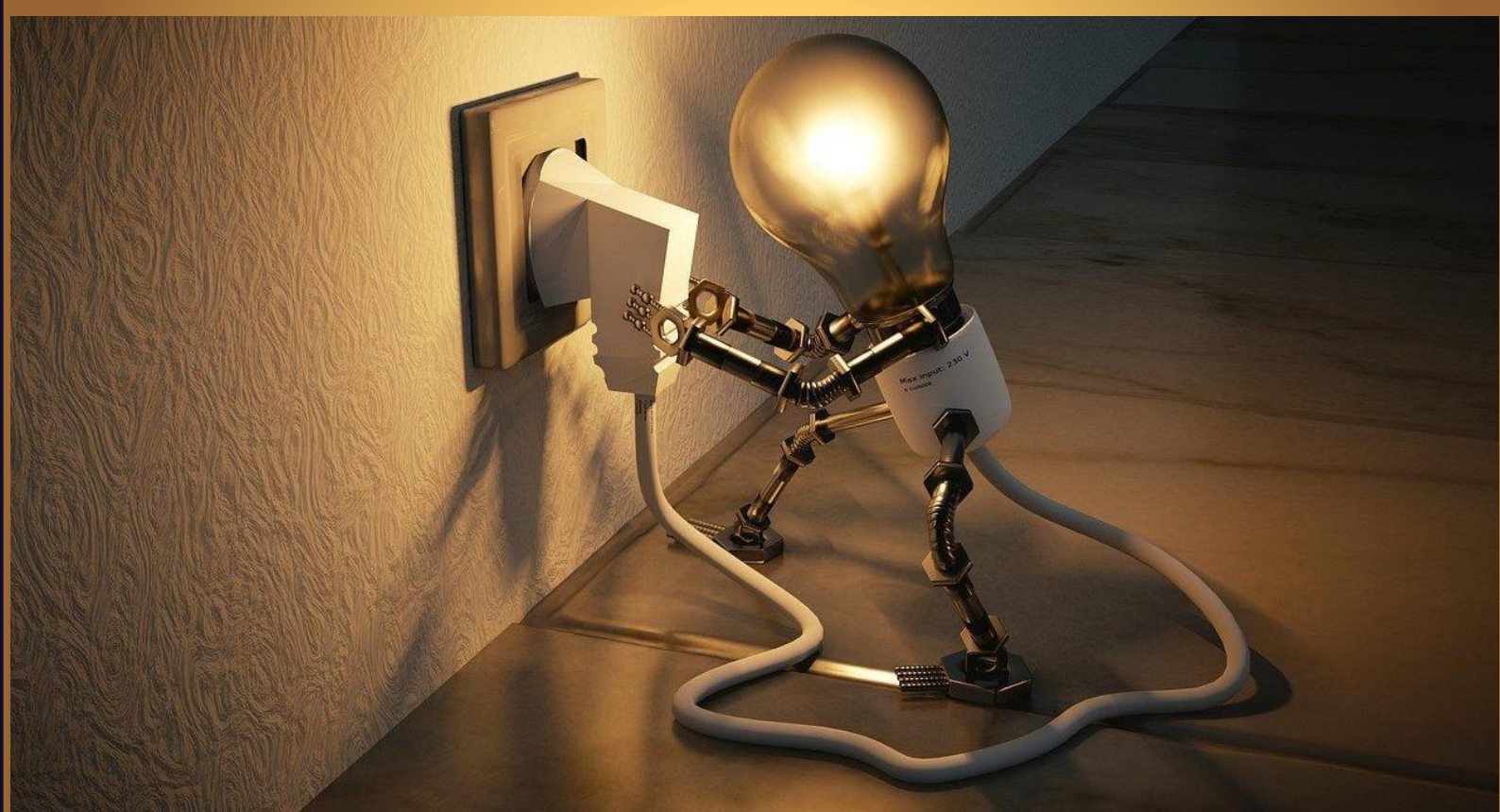
INTELIGENCIA COMPETITIVA

creando la ventaja competitiva, que garantiza la rentabilidad de la empresa

**ESTRATEGIA
LECTURAS EJECUTIVAS**

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

EL ARTE Y LA CIENCIA DE OBTENER RESULTADOS



Juan Carlos Erdozain R
Enero 2024

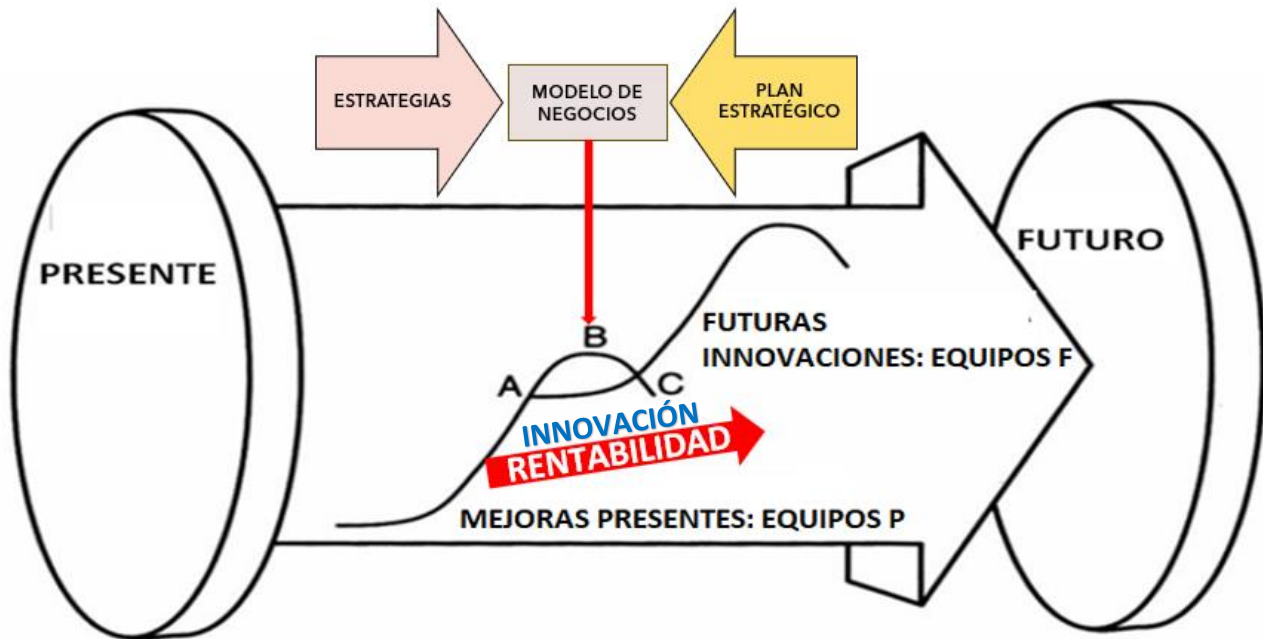


TODOS NECESITAMOS PENSAR ESTRATÉGICAMENTE

“A todos los que viven en las organizaciones de hoy y, que se enfrentan, a la realidad de tener que mejorar su funcionamiento actual y diseñar su futuro al mismo tiempo”

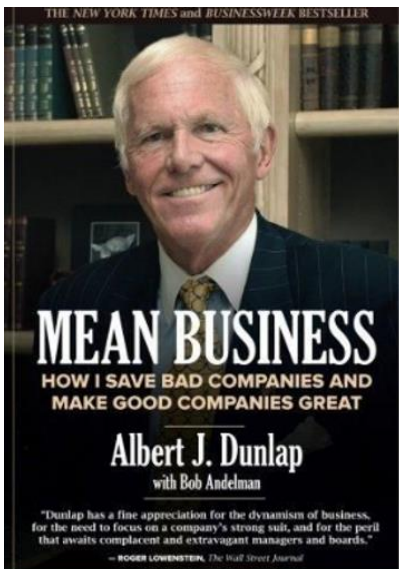
Ken Blanchard

Sabias palabras que nos plantea Ken Blanchard, al referirse que en una empresa hay que enfocarse en el **Presente**, que implica la **Mejora Continua**, y al mismo tiempo en el **Futuro** que significa **Innovar**. Esto se puede observar en el gráfico siguiente:



Desde el punto de vista estratégico, el presente se define desde ahora y hasta los próximos dos años e incluye tres tipos de planes:

- Plan operativo, es el plan del año en curso y abarca un año.
- Plan táctico, es el plan a dos años.
- Plan estratégico es a más de dos años.



Es muy común la falta de conocimiento que existe en ciertas organizaciones acerca de lo que es un plan operativo, táctico y estratégico; muchas empresas terminan revisando año con año indicadores operativos que no les ayudan a visualizar su futuro a mediano y largo plazo. No saben diferenciar entre indicadores operativos y estratégicos.

El plan operativo (presente) no garantiza el futuro de la organización, bien lo decía **Albert Dunlap** “Hay tres tipos de ejecutivos en el mundo, hay quienes pueden obtener



resultados a corto plazo sin tener una idea de adónde van a llevar a la compañía en el futuro, a la inversa, hay quienes tienen un gran plan de diez años, pero estarán fuera del negocio en diez meses y luego están aquellos que pueden obtener resultados a corto plazo junto con una visión para el futuro. Estos son los buenos, pero son increíblemente escasos"

Por lo anterior es muy importante para las empresas y organizaciones, diagnosticar su situación actual (Misión) y diseñar su futuro (Visión), a través de sistemas de información, mediante el uso de herramientas (Pestel, Matriz de evaluación de Factores Externos e Internos, Análisis Sectorial, Matriz de Competitividad y Análisis Competitivo) y tecnologías de la información que permitan a la empresa evaluar las oportunidades, amenazas debilidades y fortalezas, a fin de tomar decisiones que favorezcan el logro de los resultados previstos a través de nuevos y mejores modelos de negocios.

"El reto en este nuevo entorno tan incierto radica en tu habilidad de expandir la mente, creatividad y horizontes, para así salir de la forma limitada de pensar, pues de no conseguirlo, serás incapaz de ver y abordar los retos de la cotidianidad desde una perspectiva, que te permitiría descubrir puertas donde antes sólo veías muros"

"El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados"

Podemos decir que Pensamiento Estratégico **"nos ayuda a ver todo el bosque y no los árboles"**, es decir a tener una visión general de una organización o empresa; también nos permite enfocarnos en lo que realmente es importante para tomar decisiones inteligentes.

El Pensamiento Estratégico aplicado al cliente, es un Modelo de Negocio llamado Plan Estratégico y se puede esquematizar de la forma siguiente:

Pensar estratégicamente implica:

- 1) Tener una amplia perspectiva de cada aspecto de tu trabajo diario.
- 2) Capacidad para tomar decisiones de corto, mediano y largo plazo.
- 3) Fijar las prioridades a tu equipo de trabajo.
- 4) Habilidad para el manejo de tu propia productividad.
- 5) Alineación del equipo de trabajo a las necesidades de la empresa, orientándolos a trabajar con proyectos e iniciativas para ejecutar y lograr las estrategias de la organización.



- 6) Ser ágil.
- 7) Habilidad para identificar cambios en el entorno del negocio.
- 8) Saber equilibrar el presente con el futuro organizacional.
- 9) Tener perspectiva amplia y focalizada.
- 10) Capacidad para identificar patrones y tendencias internas y externas.

Para lograr los diez puntos arriba mencionados, es necesario comprender las estrategias y los objetivos clave de la empresa, que son las fuerzas conductoras para la correcta toma de decisiones

Pensamiento Estratégico, aplicado al cliente, usa un modelo de negocio como el que se muestra a continuación:



Antes de empezar un nuevo **programa** de mejoras (**Mejora Continua**), una organización debe determinar si éste se ajustará a sus objetivos estratégicos.

Para esto, los ejecutivos deben clasificar los **proyectos** propuestos en dos categorías:

- 1) Los proyectos que se centran en las actividades realmente importantes (alta prioridad);



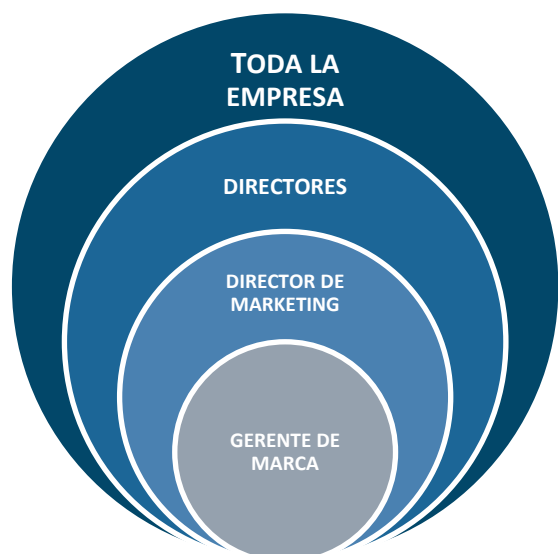
2) Las iniciativas que no son tan importantes para la organización (baja prioridad).

Un plan está hecho de programas, un programa está hecho de proyectos:



Antes de comprometerte con un programa de mejoras, debes tener claridad del entorno sistémico al cual pertenece tu propio sistema. Normalmente tu sistema estará inmerso dentro de un **sistema mayor** que es la empresa donde laboras, pero si tu eres parte del equipo ejecutivo entonces tu sistema es toda la empresa.

EL SISTEMA MAYOR Y SUS ENTORNOS



Por ejemplo el **sistema mayor** de la empresa (toda la empresa), se puede evaluar a través de sus **Fortalezas y Debilidades** las cuales son conocidas como **variables controlables**, como por ejemplo:

- Salarios y sistema de compensaciones a los colaboradores

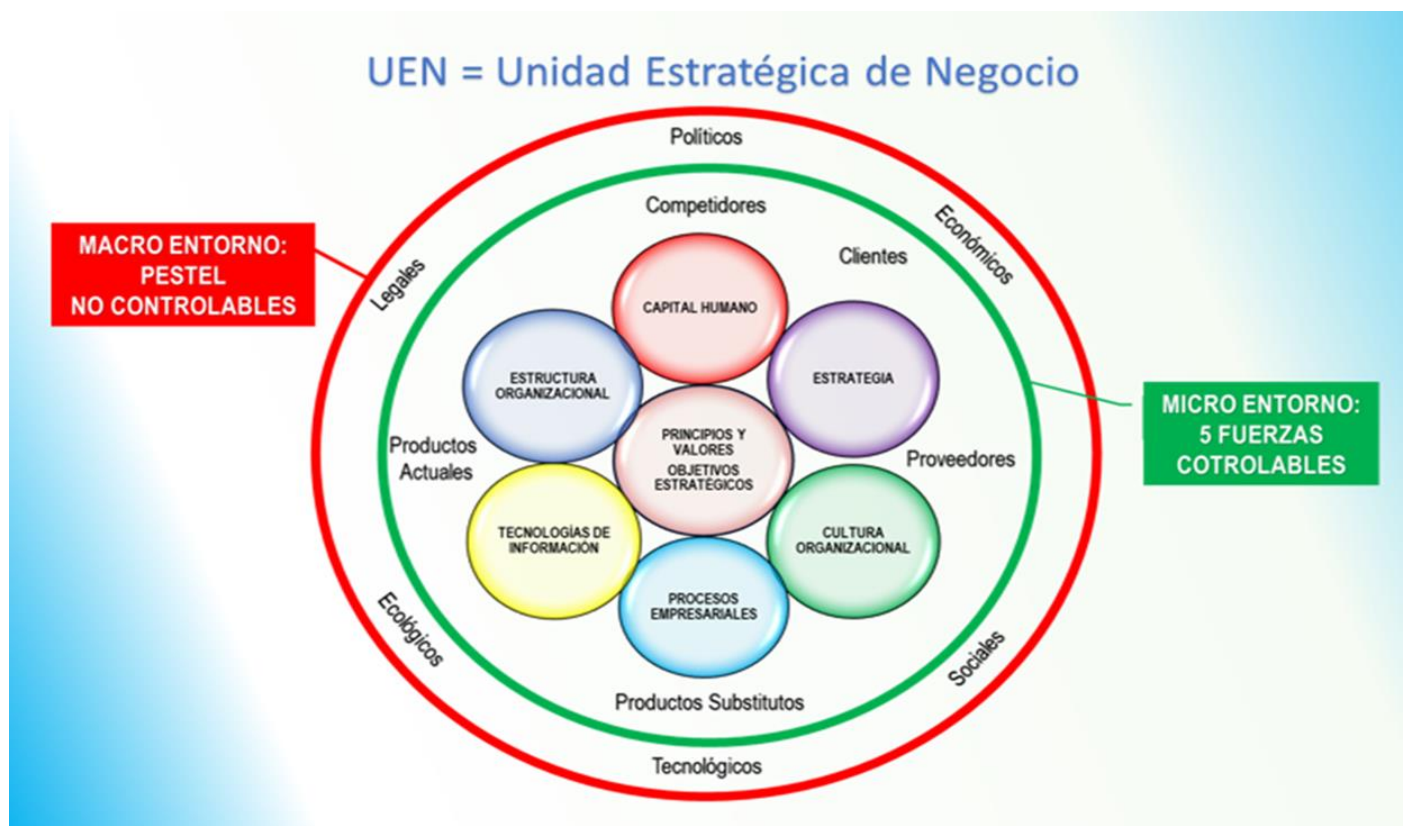


- Clima (ambiente) laboral
- Procesos internos
- Resultados financieros
- Clientes
- Proveedores
- Productos actuales y sustitutos
- Competencia

Si tu sistema corresponde a toda la empresa u organización, tu sistema estará interactuando con otros **sistemas externos** que deben ser atendidos o considerados por tu sistema.

Por ejemplo, el **sistema externo** de la empresa, son sus **Amenazas y Oportunidades** las cuales son conocidas como **variables no controlables**, como por ejemplo.

- Política y Economía del país en donde radica la empresa
- Demografía y hábitos del cliente o consumidor
- Tecnología
- Aspectos legales





Por lo tanto, para una empresa es importante tener claridad de lo que está dentro de su área de control (fuerzas y debilidades) y lo que está fuera de su control (oportunidades y amenazas).

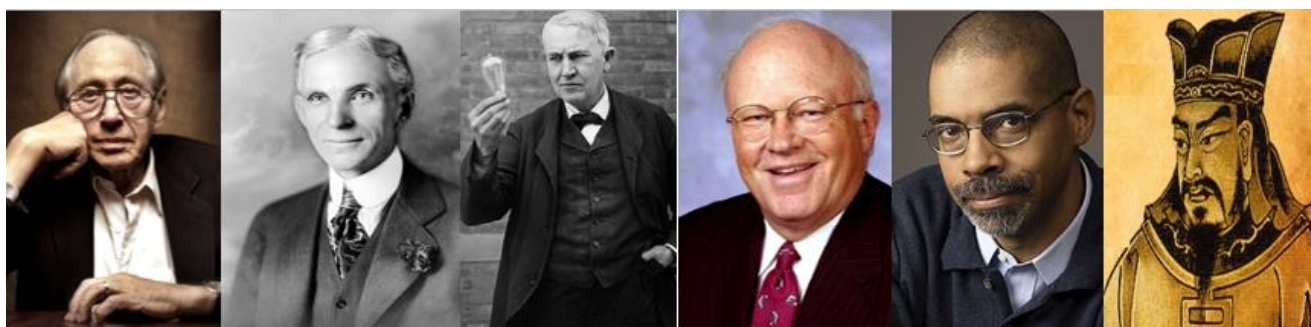
LA META DEL SISTEMA (LA EMPRESA)

La meta debe responder al por qué existe tu sistema (Misión empresarial) y debe articularse en forma que siempre pueda generar más de la misma. Para ello, la meta debe implicar la generación de algún tipo de resultado tangible.

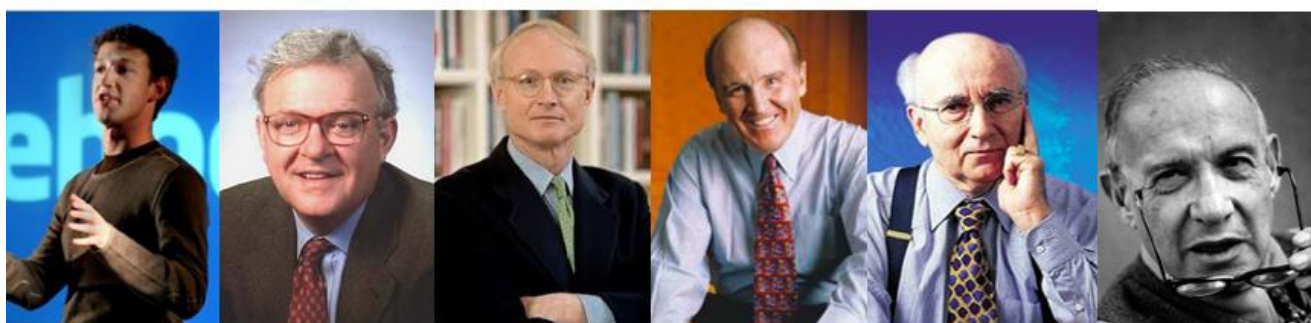
- 1) Para una empresa con fines de lucro, lógicamente, la meta empresarial corresponderá a la consecución de una utilidad, normalmente establecida en unidades monetarias.
- 2) Para una empresa sin fines de lucro, la meta corresponderá a algún tipo de logro que se desprende del propósito de existencia de la organización.

Si estás desarrollando una estrategia para un sistema que es parte de otro sistema mayor (un departamento o función organizacional; un programa o proyecto específico), la meta deberá reflejar la contribución de dicho sistema al logro de la meta del sistema mayor al cual pertenece.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



PENSADORES ESTRATÉGICOS DE AYER, HOY Y MAÑANA





El pensamiento estratégico individual involucra la aplicación de un juicio experimentado para determinar la dirección futura.

El pensamiento estratégico organizacional es la coordinación de mentes creativas con una perspectiva común que permita a la organización avanzar hacia el futuro de una manera constructiva para todos los involucrados.

El Pensamiento Estratégico es la manera en la que la gente de una organización piensa, percibe, determina y crea el futuro de sí mismos y de sus asociados.

Va más allá que responder al día a día, implica atender a los problemas de largo plazo, oportunidades, y nuevas realidades.

- Es crear el mañana.
- Es el ser proactivo, no reactivo.
- Se enfoca en como crear un mejor futuro siendo proactivos, agregando valor a la sociedad por medio del cumplimiento de altos niveles de rentabilidad.
- Se preocupa en tomar el control del futuro por medio del desarrollo práctico de la visión que tenemos respecto al futuro de nuestros colaboradores, accionistas, clientes, socios y proveedores.
- El Pensamiento Estratégico siempre involucra un cambio, y por lo general, un profundo cambio en la persona.
- Generalmente, requiere de tus paradigmas presentes así como tu manera de pensar, de relacionarte y desempeñarte.
- Es imaginar los resultados que quieres obtener en el futuro, es un sueño práctico que implica crear un ideal del futuro mediante la definición y cumplimiento de resultados que agregan valor.

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: ORÍGENES Y COMPONENTES

Uno de los grandes desafíos empresariales consiste en determinar la manera de cómo competir con éxito en el mercado, logrando las metas propuestas y estableciendo estrategias ganadoras en un ambiente complejo, en el que cada vez se hace más difícil identificar tendencias futuras, y en el que el ritmo de las empresas pareciera marchar en un compás diferente al del mercado y las innovaciones.

Ante este complejo panorama, los directivos y líderes empresariales se enfrentan al difícil reto de la reflexión sobre el futuro, utilizando al máximo su capacidad experiencial y mental para diseñar e implementar esas estrategias que generen



diferenciación y les permitan competir cómodamente en escenarios de mercado a los que sus competidores aún no llegan.

“Este acto simultáneo de reflexión del futuro y acción presente es el que aquí se aborda y se analiza desde el punto de vista del pensamiento, es decir, el pensamiento estratégico”

Es por esto que una manera de decir en otras palabras que pensamiento estratégico es la reflexión del futuro y la acción presente es: ***“El Pavimento del Futuro es el Presente”***

¿QUÉ ES PENSAR ESTRATÉGICAMENTE?

Mintzberg (1991) llama la atención sobre la importancia de acoplar la intuición, la síntesis, la articulación, la lógica y el análisis en los procesos organizacionales y propone posteriormente (1999) que ***“la creación de la estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social, la cooperación al igual que el conflicto; tiene que analizar antes, programar después y negociar durante, y todo esto debe ser en respuesta a un entorno que puede ser exigente”***.

Desde este punto de vista, el diseño de la estrategia requiere de una forma particular de pensamiento, que los autores denominan “pensamiento estratégico”.





REFERENCIAS:

- 1) Bolaños Davis, Michael J. El Proceso del Pensamiento Estratégico. 2014. Editorial. Michael J. Bolaños Davis at Smashwords
- 2) Erdozain Rivera, Juan Carlos. Apuntes de Pensamiento Estratégico. 2023. Editorial Omniverso - eaBC
- 3) Seelig, Tina. 2000. InsightOut. Australia. HarperCollins Publishers
- 4) Rodríguez, Mauro. 2001. Mil Ejercicios de Creatividad. McGraw-Hill
- 5) Erdozain Rivera, Juan Carlos. 2020. La Quinta Ola de Cambio. eaBC

EJERCICIOS DE REFLEXIÓN:

Buscar en la bibliografía digital o impresa, la información siguiente, agregando en cada respuesta la fuente bibliográfica, la cual debe de ser de autores y editoriales serias y reconocidas.

- 1) Hacer una breve investigación de quien fue Ken Blanchard.
- 2) ¿Qué es un Plan, un Programa y un Proyecto? Dar una respuesta clara y reflexionada y proporcionar por lo menos un ejemplo de cada uno de los tres.
- 3) ¿Qué es un objetivo estratégico? Dar una respuesta clara y reflexionada y proporcionar por lo menos tres ejemplos.
- 4) ¿Qué es un entorno sistémico? Dar una respuesta clara y reflexionada y proporcionar por lo menos tres ejemplos.
- 5) ¿Qué es un sistema FODA? Dar una respuesta clara y reflexionada y proporcionar por lo menos un ejemplo.
- 6) ¿Qué es un Paradigma? Dar una respuesta clara y reflexionada y proporcionar por lo menos un ejemplo.
- 7) ¿Qué enfoque es mejor, mejorar las cosas (mejora continua) o crear nuevas (innovación) cosas?



INTELIGENCIA COMPETITIVA
creando la ventaja competitiva, que garantiza la rentabilidad de la empresa

Juan Carlos Erdozain Rivera, MBA
Director Ejecutivo

jcer@eabc.consulting 55.5102.5069 www.eabc.website

