

Capitulo 1_Evolución del pensamiento estratégico

Saturday, August 28, 2021 6:12 PM

Proceso de planeación estratégica: Es el resultado de un largo y difícil aprendizaje organizacional para modificar organizaciones haciendo complejas las búsquedas de alcanzar sus fines.

Estrategia: Es el camino que usan las organizaciones para lograr sus objetivos planteados.

Los fundamentos de la estrategia

Es un patrón que integra los objetivos de una empresa para lograr un objetivo con el fin de posicionar a la organización en un mejor puesto de ganancias y ventajas a futuro, siempre y cuando se formule bien la estrategia o si no, la empresa no podrá luchar de mejor forma por los clientes y proveedores que también quiere su competencia.

Información privilegiada

La estrategia viene desde principios donde la humanidad con la caza, pesca o lucha por sobrevivir. Luego en Grecia, el término se le asignaba al general de un ejército, pero después paso a ser el arte del general por alinear y mandar a distintas agrupaciones. En tiempo de Pericles era considerada como las habilidades generales de administrar, liderar, orar y el poder. Con Alejandro Magno se tomó como la fuerza para vencer al enemigo. En tiempos egipcios la estrategia fue tomada como el objetivo de planear una obra de construcción.

Estrategia y competencia: una larga historia

La estrategia está basada en la competitividad, la cual está presente desde principios del planeta. Esta se puede ver en enfoques biológicos, militares, políticos, deportivos y empresariales.

Competencia biológica: Desde el principio de la vida, la competencia fue un factor existente debido a la selección natural, ya que los seres vivos se adaptaban y cooperaban entre sí para encontrar los recursos necesarios que aseguraran su supervivencia. Este proceso iba de la mano con el principio de Gause, que decía que en un ambiente con recursos limitados, dos organismos de distintas especies lograban sobrevivir en el entorno, pero que dos organismos del mismo tipo no lo lograban, ya que dos especies que consiguen su sustento de manera igual no podían coexistir. Cabe resaltar que la estrategia en esta competencia la estrategia no era posible ya que no existían factores como la imaginación y la lógica, sino que había solo instinto.

Competencia militar: Fue el primer escenario donde se dio paso a la "Estrategia", ya que las luchas y batallas exigían que los militares planearan las guerras mucho antes de que se hicieran para de esta manera asegurar la victoria. En el año 2500 años, el general Sun Tzu escribió el primer documento (que se tenga registro) sobre el arte de la guerra y la importancia de preparar las batallas. Él comentaba que el orden y el desorden se daba por la ORGANIZACIÓN, que el valor y la cobardía se daban por las CIRCUNSTANCIAS y que la fuerza o debilidad se daba por la DISPOSICIÓN; estos tres pilares daban las bases de la estrategia organizacional. Los principios para el arte de la guerra son los siguientes:

- La habilidad de un militar es conquistar al enemigo sin luchar.
- Se debe atender contra las reglas de la guerra. Si las proporciones de fuerzas frente al enemigo son de 10 a 1, haga que se rindan, de cinco a uno, atáquelo, de dos a uno, atáquelos por el frente y por la retaguardia.
- Establecer estrategias para que el enemigo se encierre para defenderse. Haga creer que su ejército está desorganizado, débil, irritante, busque la manera de hacer confiar al enemigo para que pierda, pero si el enemigo es muy grande, mejor evítelo.
- El terreno es un gran factor en la batalla, no encierre al enemigo en un lugar abierto, no acampe en terreno difícil, en un cruce de caminos, únase a sus aliados, en una posición desesperada solo luche.
- Un reino destruido no volverá a existir, así como un muerto no puede resucitar; es por esto

que no avance sino hay ventaja, no luche a menos de que sea crítico, no se debe jugar con las tropas, el tiempo puede cambiar una situación de ira por alegría.

- Anticípese al enemigo, sus decisiones debe coincidir con las del enemigo, para de esta forma adaptarse a él. Esto provocará que ante los ojos del enemigo las tropas no parezcan una preocupación.

En el instante en el que Sun Tzu aconseja ganarle al enemigo sin luchar se da paso en el contexto de negocios a "Ganar antes de que empiece la batalla", esto permite plantear las siguientes estrategias:

- Estrategia directa: Es la lucha frente a frente de dos ejércitos, donde el más fuerte, astuto, veloz, ágil y flexible ganara. Desde el punto de vista de competencia, es el deseo de ganar por medio de la fuerza, en el ámbito de estrategia de la empresa este estilo se vería como:
 - Mejores productos y más competitivos.
 - Conquista de proporciones de mercado de los competidores.
 - Mejor aprovechamiento de los canales de distribución.
- Estrategia indirecta: Es la manera de ganarle al enemigo y hacerle asumir su derrota sin perder mucho debido a que se crean condiciones desfavorables para él. En el ámbito de la estrategia empresarial, se tiene que ver con crear producto innovadores:
 - En segmentos de mercados poco explorados.
 - Uso de canales raros de distribuciones.
 - Desarrollo de competencias que hagan que la empresa participe en campos con habilidades difícilmente imitables.

Cabe resaltar que ninguna estrategia es superior a la otra, la manera directa no será superior a la indirecta o viceversa.

En el siglo XVII. Miyamoto Musashi, escribió el libro Kendo, donde describe la estrategia en cinco capítulos. Los consejos más importantes para el estratega fueron:

- Todo tiene valor, estudie todas las cosas.
- El estratega transforma pequeñas cosas en algo más grande.
- El principio de la estrategia es: Si conoce una cosa, se conocen 10000 cosas.
- No copie a los demás y use las armas que sabe usar con excelencia.
- El camino de la estrategia es:
 - No piense con deshonestidad.
 - El camino está en el entrenamiento.
 - Establezca contacto con todas las artes.
 - Conozca el camino de todas las profesiones.
 - Aprenda a distinguir las ganancias de las pérdidas materiales.
 - Desarrolle un juicio intuitivo y comprenda todo.
 - Perciba las cosas que no puede ver.
 - Preste atención a todo, así carezca de importancia.
 - No haga las cosas que no sirven de nada.
- Es importante ver las cosas distantes como si estuvieran próximas y tener visión distante de las cosas próximas.
- Acorrale al adversario en lugares incómodos o con obstáculos para él.
- No siempre tiene valor atacar primero, ya que gana el que sorprenda al enemigo.
- Piense siempre en cruzar el río en el punto más favorable, con paciencia, esto significa atacar al enemigo en un punto vulnerable y conseguir una ventaja.
- Haga notable su entera calma, así el enemigo se relajara y de esta manera puedes aniquilarlo, atacando violentamente.
- Con tranquilidad acumule experiencia para pulir la mente y corazón, profundice en la percepción y la vista.

Hart subraya que la estrategia no se enseña, sino se da la metodología para pensar de manera más estratégica.

Levy dice que la estrategia no se enseña, se explica e incorpora en el pensamiento. Es un conocimiento tácito y no siempre implícito.

Según **Beaufre**, el arte militar de la estrategia se puede especificar por la táctica, que es usar las armas en el combate para obtener mejor rendimiento y la lógica, que es la ciencia de los

movimientos y reabastecimientos.

Para **Napoleón** la estrategia es la parte divina.

Para **Foch**, la estrategia es la que permite dominar problemas utilizando técnicas con el máximo de eficacia.

Carl Von Clausewitz, hizo énfasis en que la táctica implica el uso de fuerzas armadas en un enfrentamiento y que la estrategia usa los enfrentamientos con el propósito de guerra, este propósito estaba compuesto por los pilares de raciocinio puro, pasión y odio.

Para **Tucídides**, la pasión, odio, incertidumbre y suerte pertenecen a los sentimientos y emociones, no a la racionalidad fría. Las tres razones que pueden originar guerra son el miedo, interés y reputación.

Von Clausewitz dice:

1. La guerra es la continuación de la política por otros medios.
2. La guerra pretende obligar al oponente a obedecer nuestra voluntad.
3. El objetivo de acción de guerra es desarmar al enemigo, y para derrotarlo, es necesario usar todos los esfuerzos equivalentes a su poder de resistencia.
4. La destrucción del enemigo acaba con el acto de guerra.
5. Solo las batallas grandes y generalizadas pueden producir grandes resultados.
6. La estrategia determina el momento, lugar y modo en que se debe lidiar una batalla.
7. La mejor estrategia es siempre ser muy fuerte en un punto, la estrategia más imperativa o simple es mantener a las fuerzas concentradas.
8. La osadía es la más noble de las virtudes, es la que proporciona al arma su filo y brillo.

La estrategia militar empezó a sembrar bases de nuevas ideas de la administración en la revolución industrial (XIX) y su mejor auge fue en el siglo XX, cuando las empresas usaron mayores conceptos militares de la estrategia en sus operaciones comerciales.

El general Nathan Bedford Forrest propuso el único principio de "Sea el primero y con toda la fuerza". En el manual de campo guerra de los Estados Unidos estable el objetivo, ofensiva, unidad de mando, masificación, economía de fuerza, maniobra, sorpresa, seguridad y sencillez.

Las cuatro estrategias de guerra aplicadas a los negocios

Estrategias ofensivas: Busca alcanzar objetivos por encima de los objetivos de los competidores (Ganar participación en el mercado, conquistar clientes, Etc)

Estrategias de defensa: Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades, posicionamiento de marca.

Estrategias para flanquear: Creadas para evitar el enfrentamiento (Segmentos sin competidores)

Estrategias de guerrilla: Creadas para debilitar a los competidores haciendo pequeñas ofensivas en los puntos o momentos débiles.

Estrategia (Militar): La aplicación de fuerzas a gran escala contra un enemigo.

Estrategia (Organizacionales): La movilización de todos los recursos de la organización, con miras a alcanzar objetivos de largo plazo.

Táctica: Esquema específico para emplear los recursos dentro de una estrategia general.

1. La estrategia está compuesta por varias tácticas simultáneas e integradas entre sí.
2. La implementación o ejecución de la estrategia, necesita contar con muchas tácticas.
3. La estrategia definida por la dirección general, la táctica es responsabilidad del gerente de cada departamento.

Competencia política: La política ha influido a estrategias de guerra, deporte y poder, que se cruzan con estrategias organizacionales. Normalmente oculta una batalla frontal u oculta por el poder, que se asemeja a un combate militar.

Nicolas Maquiavelo, considerado el padre de la ciencia política, publicó su libro El príncipe en 1512, que es un análisis realista del ejercicio del poder político y como ejercerlo efectivamente. En este se establece lo siguiente:

1. Nada es más difícil, problemático y peligroso que introducir un nuevo orden, ya que se tendrá como enemigos a los beneficiados del antiguo orden y como tímidos defensores a los nuevos beneficiarios.

2. La naturaleza de los pueblos es variable, es fácil persuadirlos pero difícil afirmarlos en esa convicción.
3. Las crueldades se deben usar una vez para garantizar su efecto en los súbditos, pero se debe evitar su uso bastante ya que al principio pueden ser pocas, pero tienden a crecer.
4. Se deben realizar todas las ofensas que se deban hacer una sola vez, esto permitirá tener apoyo de los hombres.
5. Quien llega al poder con ayuda de los grandes va a tener problemas en mantenerlos ya que ellos están a su nivel, en cambio el que llega al poder con ayuda del pueblo no tiene a su alrededor a personas que no lo obedezcan.
6. Un príncipe siempre tiene que hacer que su pueblo necesite del estado y de él.
7. Un príncipe jamás debe dejar de pensar en hacer la guerra, así este en épocas de paz.
8. Un príncipe debe ser equilibrado en sus pensamientos y acciones, no debe ser incauto ni muy desconfiado.
9. Cuando se tiene que desistir de alguna de las dos, es mucho más seguro ser temido que ser amado.
10. Las amistades compradas y no obtenidas con grandeza y nobleza no se poseen y con el tiempo no se podrán usar.
11. Un príncipe debe saber cómo usar la naturaleza animal.
12. No es necesario tener todas las cualidades, pero sí aparentar tenerlas.
13. Debe parecer y ser clemente, fiel y humano, pero también debe tener ánimo de ser lo contrario.
14. Al final solo cuentan los resultados.
15. Un príncipe debe ser prudente en escoger hombres sabios y concederles el arbitrio para que le digan la verdad.

El estudio de la competencia política da enseñanzas a los estrategas de negocios.

Los estructuralistas sugieren que la estrategia es el resultado de varios agentes y de alianzas entre ellos para disputar el poder y así cumplir sus propios intereses y agendas.

Para los estructuralistas, la estrategia es función de la política organizacional por:

- Las organizaciones son alianzas de varios individuos y grupos de interés.
- Existen diferencias entre las alianzas ya que cada miembro tiene diferentes intereses en la organización.
- Las decisiones importantes implican la asignación y aplicación de recursos escasos. El que tenga los medios y recursos necesarios tendrá más poder.
- El poder pasa a ser un recurso muy importante por la escasez de recursos y las diferencias en las organizaciones. La estrategia ayuda a ser un medio para lidiar los conflictos externos e internos.
- Las metas y decisiones surgen de trueques, negociaciones y maniobras entre los diferentes grupos de interés.

Competencia deportiva: Esta nace en las olimpiadas en la antigua Grecia, donde los gimnasios eran centro de encuentro para discutir el principio de todas las cosas. Esto evolucionó para pasar de una consideración religiosa a la tecnología y la ciencia. En Roma se permitió participar en los juegos sin necesidad de ser griego. En la edad media se introdujo el caballo y las competencias sin final trágico. En la actualidad se adhirieron elementos externos como políticos, empresarios, medios de publicidad, etc.

El juego se basa en tres elementos:

1. **Jugadores:** Los tres elementos dan paso a la necesidad de que el individuo viva en sociedad con reglas, de explorar y de vencer. El juego ofrece ampliar las relaciones interpersonales, porque permite desarrollar talentos y ponerlos a disposición de otros, además de unir los integrantes del equipo.
2. **Reglas:** Es la orientación con una lógica que crea el orden absoluto. Esto refleja que la victoria depende del desempeño, ya que el atleta se verá impulsado a esforzarse para alcanzar su ideal. El desempeño extremo se ve inútil si el atleta no sabe que puede y que no puede hacer.

3. **Persecución de resultados:** Es un elemento que imprime al juego un contenido ético, que pone a prueba y revela el carácter del combatiente. El atleta que siempre deba ganar también debe estar dentro de las reglas.

La competencia deportiva está conformada por los siguientes tres fundamentos básicos:

1. **Estrategia de juego:** Es un acto libre, que se ejecuta y siente como si estuviera fuera de la vida cotidiana, pero que compromete al jugador a mejorar en base a los resultados.
2. **Movimiento:** Es la acción que parte de una premisa neurológica que reúne fuerza. Es la sintonía de lo mental con lo corporal, que define el desempeño del atleta. Los elementos influyentes son el control emocional y la motivación.
3. **Agonística:** Es el impulso psicológico de luchar, a toda la agresividad competitiva inconsciente. Los elementos básicos de la agonística son:
 - a. **Agresividad:** Son todas las propuestas del ímpetu deportivo que busca el desafío. Es la violencia y jugar con el corazón. Es el impulso para la realización.
 - b. **Tensión:** Es el estado de alerta que representa la actitud combativa del guerrero.
 - c. **Supercompensación:** Es el mecanismo de defensa que brinda al individuo a cierto prestigio personal, en contraposición a un probable sentimiento de inferioridad.
 - d. **Exhibicionismo:** Es la necesidad del individuo de mostrarse en público, por lo que es y por lo que sabe hacer.

Henderson, señala los elementos básicos de la competencia estratégica son:

1. Capacidad para comprender el comportamiento competitivo como un sistema en el que los competidores, clientes, dinero, personas y los recursos interactúan continuamente.
2. Capacidad de predecir como el movimiento estratégico dado de una parte alterará el equilibrio de la competencia.
3. Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando sus consecuentes beneficios solo se presenten a largo plazo.
4. Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes, como para justificar la inversión correspondiente.
5. Disposición para actuar.

La competencia estratégica según la teoría matemática estudia las situaciones estratégicas en la que los comportamientos óptimos se eligen cuando el costo-beneficio de cada opción no es fijo, sino que depende, sobre todo, de las elecciones de los otros individuos.

Evolución del pensamiento estratégico

Es una parte no analítica del estratega que no se puede transferir, pero si enseñar con precisión y detalle; esta habilidad implica la imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender.

Sus dos definiciones pueden ser: La forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e internas, o como la manera de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas.

Para **Geus** esta habilidad facilita el ejercicio del pensamiento estratégico y de armonizar la visión del mundo de sus participantes.

Los primeros pasos del pensamiento estratégico

En el siglo XIX la aplicación del pensamiento estratégico era limitada. Excepto en el sector de commodities, ya que tenía que ver con el comercio internacional.

A mediados del siglo XVIII, **Adam Smith**, introdujo la expresión "La mano invisible del mercado" que se refería al orden de los individuos en una economía de mercado.

A finales del siglo XIX surge un nuevo tipo de empresa capaz de coordinar todas las funciones, por medio de una nueva estructura jerárquica, con inversión en fabricación y marketing.

Alfred D. Chandler Jr. acuña el término "mano visible".

La influencia de la segunda guerra mundial

El pensamiento estratégico era una exigencia para acciones bélicas arriesgadas e imprevistas. Se incentivó el desarrollo en la ciencia de la administración. Las nuevas técnicas operacionales permitieron que el análisis cuantitativo fuera aplicado en la planeación estratégica. Se empezó a usar de manera explícita el término "Curva de aprendizaje" que es una herramienta importante de la planeación estratégica.

El concepto de competencias distintas fue tomado del sector militar y llevado a los negocios.

Estrategia como forma de adecuación y adaptación

A finales de los 40's y principios de los 50's, **Peter Drucker**, afirmó que la teoría económica trataba a los mercados como fuerzas impersonales, fuera del control de los individuos u organizaciones. Argumentaba que el estratega debía realizar cambios de ambiente económico. Esto dio la base para desarrollar el pensamiento estratégico que junto a la planeación formal, haría que una organización ejerciera control positivo sobre las fuerzas del mercado.

Bain presentó un paradigma de estructura-conducta-desempeño.

El modelo de la organización sectorial marco una fuerza en el pensamiento estratégico por considerar el entorno externo como factor primario para que las organizaciones se adaptaran al cambio con el fin de adquirir una posición dominante y de defensa.

En 1960, en Harvard Business School nace la matriz SWOT por **Andrews**, esto tenía en cuenta las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas o riesgos para mejorar las oportunidades en el mercado a una organización.

Entre 1960 y 1970 se reconoció del pensamiento estratégico los aspectos duraderos y persistentes en un tiempo prolongado y los sujetos a adaptaciones y cambios en base a las fuerzas de la competencia.

En 1970 nace el concepto de "Teoría de la cartera" inspirada en los trabajos de **Markowitz y otros financieros**, donde se concluyó que una cartera diversificada de activos reducía el riesgo específico de la inversión.

Bruce Henderson desarrolla la matriz BCG, que se basa en la teoría del ciclo de vida de un producto y lo aplica para determinar las prioridades de inversión en la cartera de productos de una unidad de negocio.

Con el **despacho de consultores McKinsey** nace la matriz funcional de GE, la cual permite la evaluación del atractivo de diferentes unidades de negocio de una empresa teniendo en cuenta el análisis cruzado de la actividad sectorial y la condición potencial de la empresa.

En 1978, **Abell** acuñó el concepto de ventana estratégica, que explicando cuando salir o entrar de un negocio y esto llevó a la "Estrategia de la obsolescencia programada".

A principios de los 80's surge la "Teoría del posicionamiento" que decía que la estrategia debía crear una posición firme en la mente del comprador.

Banco de ideas

Técnicas para identificar el posicionamiento de sus componentes:

- Mapa de percepciones
- Análisis discriminante
- ANOVA
- Análisis de conjunto
- Análisis del sector

Modelo y conceptos presentados por Porter

El modelo de las cinco fuerzas de la competencia está compuesto por:

- Entrantes potenciales de mercado
- Amenaza de productor y servicios sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores

Conceptos acuñados por **Porter**:

- Estrategias genéricas
- Cadena de valor
- Grupo estratégico
- Sector o industria

Slywotzky identificó los patrones de migración del valor entre sectores, organizaciones y dentro de ellas, en la medida que muestra como los cambios en el contexto de los negocios afectan la utilidad.

Los treinta patrones de utilidad

1. Megapatrones

- Utilidad nula
- Regresar a las utilidades
- Convergencia
- Quedarse en medio
- Patrón propio
- La tecnología mueve el tablero

2. La cadena de valor

- Desintegración
- Presión sobre la cadena de valor
- Fuerza para el eslabón más delgado
- Reintegración

3. Los clientes

- La rentabilidad cambia
- Microsegmentación
- El poder cambia
- Redefinición

4. Los canales

- Multiplicación
- Concentración
- Comprensión/desintermediación
- Redefinición

5. Los productos

- Movidos por la marca
- Movidos por el "éxito de la taquilla"
- Movidos por el multiplicador de utilidades
- Movidos por la pirámide
- Movidos por la solución

6. El conocimiento

- Producto movido por el conocimiento del cliente
- Operaciones movidas por el conocimiento
- Del conocimiento al producto

7. La organización

- Cambio de habilidades
- Del pirámide a la red
- Piedra angular
- De lo convencional a lo digital

En 1990 nace un nuevo enfoque al pensamiento estratégico por medio del modelo basado en los recursos, sus principales promotores fueron **Gary Hamel y C.K. Prahalad**, quienes decían que la estrategia debía ser más activa e interactiva. Desarrollaron la competencia central, que era el conjunto de habilidades y tecnologías que daban un beneficio a los clientes, representando el conocimiento acumulado de los profesionales aplicado a la organización.

Para **Collins y Porras**, el principal recurso de una organización para garantizar su sustento a largo plazo es su visión.

Según **Foster y Kaplan**, las empresas que duran mucho tiempo tienen un desempeño inferior al promedio.

Para **Norton y Kaplan**, las empresas que ingresan en los sectores obtienen las mayores ganancias.

De acuerdo con **Christensen y Overdorf**, los modelos disruptivos o de ruptura se basan en factores y no solo en las nuevas tecnologías

Valor agregado: Es la diferencia entre el valor del mercado de los productos y servicios de la organización y el costo de capital invertida, dividido entre el ingreso total líquido.

Partiendo de las ideas de **Porter, Hamel y Prahalad, John Kay** afirma que el valor agregado es el propósito principal del negocio de una empresa. Define las tres competencias distintas para crear valor y garantizar una ventaja competitiva:

- Estabilidad y continuidad de la estructura de las relaciones entre empleados, clientes y proveedores.
- Reputación adquirida por la atención, la calidad y la imagen de la marca.
- Innovación por medio de la investigación y el desarrollo.

Hammer y Champy acuñan el término "reingeniería" que significa un rediseño radical de los procesos del negocio con el objeto de producir mejoras drásticas en tres áreas: costos, servicios y tiempos.

Reicheld y Teal sin autores del concepto "efecto de lealtad" que son técnicas para estimar el valor de las relaciones a lo largo plazo con los clientes y las organizaciones.

Nace la administración de la experiencia del cliente, en base a la prestación de servicios con nuevas tecnologías que ofrecían una experiencia únicas a los usuarios de los servicios, clientes o consumidores.

A finales de los 90's se reconoce la teoría del pensamiento complejo, esta una el pensamiento lineal cartesiano y el pensamiento sistémico.

El estado del arte en el pensamiento estratégico

En la actualidad hay dos visiones básicas sobre la estrategia y como elaborarla:

1. **Visión estructuralista:** Admite el flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones. Hace que las organizaciones dividan los sectores en atractivos y no atractivos.
2. **Visión reconstructiva:** Se basa en la teoría del crecimiento interno, ya que la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores. Esta permite que las organizaciones puedan modificar el grado de atractivo sectorial por medio del esfuerzo de reconstrucción consciente.

La estrategia debe asumir una postura abierta y flexible al abordar el mundo real y al elaborar el plan estratégico que dictará el futuro de su organización.