

**El pensamiento estratégico: Base empresarial \***  
Fabrizio Noboa S., PhD IESE Business School  
Catedrático y Consultor

Para competir eficazmente en el mercado, toda empresa necesita diseñar una estrategia. Aunque todos los miembros de una organización están altamente involucrados con la formulación estratégica a través de su trabajo del día a día, esta responsabilidad recae fundamentalmente en la alta dirección. Ahora bien, ¿qué deben hacer estos directivos para ser capaces de diseñar mejores estrategias? Básicamente, deben intentar llegar más allá de la planificación estratégica y habituarse a pensar estratégicamente. Esto supone complementar el manejo de ciertas herramientas con el desarrollo de ciertos hábitos, como se explica a continuación.

Siendo una actividad multidisciplinar, la dirección estratégica ha sido enriquecida con contribuciones de perfiles académicos tan diversos como la economía, las matemáticas e incluso la física y la biología. La economía, por ejemplo, ha realizado aportes interesantes en el diseño estratégico, siendo el más conocido el tradicional análisis sectorial bajo el esquema de las cinco fuerzas de Porter. De forma semejante, conceptos como ventaja competitiva, economías de escala y economías de alcance, grado de integración horizontal y vertical, dinámica competitiva de precios, curva de aprendizaje, la teoría de juegos, entre otros, tienen amplia aplicación en el mundo estratégico.

Por otro lado, la biología y la física ofrecen analogías interesantes entre sus campos tradicionales y el mundo empresarial. Por ejemplo, han resaltado la similitud existente entre un ecosistema y la competencia en el mercado, donde los agentes comparten límites geográficos y pugnan por conseguir recursos y por su propia supervivencia. Otra analogía reciente es comparar un mercado con una red neuronal, donde ciertos nodos centrales actúan como catalogadores del comportamiento del sector; de manera semejante, la red de contactos de un empresario, que disfruta del conocimiento de personas claves en la industria, hace que su empresa disfrute de posiciones competitivas más favorables. Por último, la teoría del caos, donde los efectos de los cambios en un factor tienen consecuencias dramáticas en agentes no esperados, ha probado ser una analogía interesante para explicar las consecuencias de cualquier cambio organizacional o de recursos humanos.

Conocer las herramientas precedentes, y saber cuándo y cómo aplicarlas, puede ayudar a ampliar el espectro mental del empresario a la hora de diseñar una estrategia, porque ofrecen criterios a considerar en dicho ejercicio. Por ejemplo, quien es capaz de realizar un buen análisis sectorial, identificar las fuentes de las economías de escala en su negocio, contactar gente neurálgica en la industria y comprender el alcance organizacional de sus decisiones, estaría en condiciones de generar estrategias más sólidas, consistentes y adecuadas al entorno. Por el contrario, quien diseña estrategias sin un criterio específico, corre el riesgo de equivocar el rumbo competitivo.

---

\* Artículo publicado en la Revista EKOS: Economía y Negocios. Se permite su reproducción total o parcial citando la fuente de la siguiente manera: Noboa, Fabrizio, "El pensamiento estratégico: Base empresarial", Revista EKOS: Economía y Negocios, No.149, Septiembre 2006, Quito-Ecuador.

Pese a lo anterior, conocer y dominar una serie de herramientas no es condición suficiente para garantizar el diseño de mejores estrategias, puesto que no es diferencial en el largo plazo; este arsenal de herramientas, que de formas muy variadas suele utilizarse en los procesos de planificación estratégica, puede ser aprendido por cualquier directivo capaz vía libros, revistas y seminarios especializados. Sin restar importancia a este empeño por estar actualizado en el campo profesional, para conseguir diseñar estrategias más eficaces es necesario desarrollar habilidades directivas distintivas. Y una de ellas es el hábito de pensar estratégicamente.

Pensar estratégicamente implica interpretar correctamente las señales del mercado; si bien es imposible predecir el futuro, un buen estratega utiliza la información disponible para encontrar tendencias y anticipar cambios competitivos importantes. ¿En qué temas conviene fijarse para desarrollar el hábito de pensar estratégicamente?

En primer lugar, conviene fijarse en los competidores: nada más peligroso que la satisfacción por el desempeño personal sin compararlo con el de la competencia. Para ello, es prudente realizar análisis comparativos de desempeño y extraer conclusiones sobre las diferencias. Por ejemplo, si la competencia obtiene una rentabilidad superior porque nosotros incurrimos en gastos administrativos más altos, será necesaria una revisión de los procesos internos para comprender la raíz de tales ineficiencias. Como consecuencia, sería interesante contar con un perfil del competidor, en el que se identifican sus capacidades y recursos, su historia, sus estrategias y sus objetivos competitivos, con el fin de mejorar nuestra forma de hacerles frente.

En segundo lugar, hay que estar atento a la evolución de la industria, más que a la situación actual, extrayendo conclusiones sobre los cambios en el perfil del consumidor, las estrategias comúnmente utilizadas en el sector, la situación de los proveedores, etc. Este ejercicio permitirá encontrar formas de alterar la estructura del sector en beneficio personal y del consumidor. Tal es el caso de Coca-Cola y Pepsi, que a base de un intenso marketing han generado lealtades de marca difíciles de contrarrestar, elevando artificialmente las barreras de entrada para otras empresas de gaseosas en los Estados Unidos. Como consecuencia, la conservación del nicho de mercado no se da por supuesta, pero se descubren las acciones necesarias para conservarlo.

En tercer lugar, es preciso identificar aquello que nos ayuda a obtener una rentabilidad superior a la competencia, es decir, los activos estratégicos propios. Únicamente conociendo las fuentes de nuestra rentabilidad, seremos capaces de descifrar estrategias de apalancamiento consistentes con dichas fortalezas. Así es como la capacidad de miniaturización de Sony la ha convertido en un líder importante en el sector de la tecnología moderna, ayudándole a colocar en el mercado productos ligeros, atractivos y de excelentes prestaciones.

Por último, hay que buscar nuevas formas de satisfacer las necesidades del consumidor, donde Apple es un buen ejemplo; en un sector marcado por la incertidumbre, donde ninguna empresa apostaba por una solución al surgimiento de la música digital, Apple apostó por el iPod, resolviendo de forma práctica un nuevo ‘capricho’ del consumidor.

Ejemplos como éste ponen de manifiesto que la innovación no se improvisa: es consecuencia del hábito por pensar en el consumidor.

En definitiva, para diseñar mejores estrategias suele utilizarse una serie de herramientas y técnicas muy comunes en el ámbito empresarial; sin embargo, para diseñar estrategias realmente distintivas es necesario apostar por el pensamiento estratégico. Sólo así se consigue retar al *statu quo* y convertir ‘sueños’ estratégicos en realidades.