



INTELIGENCIA COMPETITIVA

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

**ESTRATEGIA
LECTURAS EJECUTIVAS**

INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



Juan Carlos Erdozáin R
Agosto 2023



INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

“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

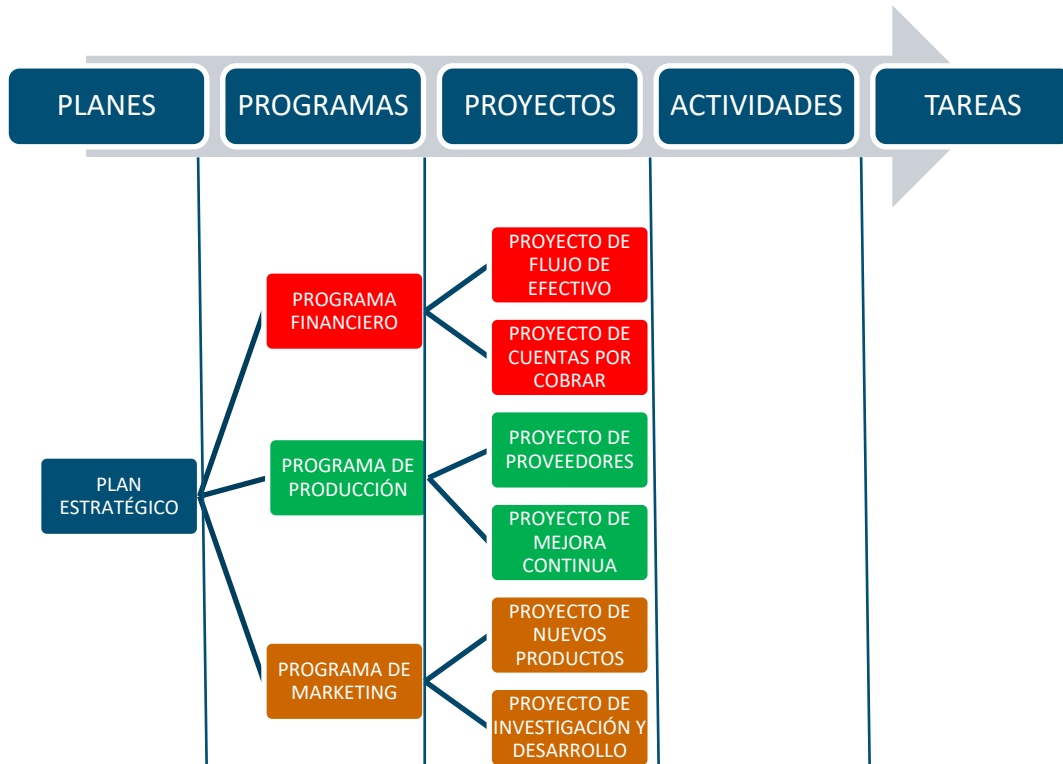
Sabias palabras que nos plantea Ken Blanchard, al referirse que en una empresa hay que enfocarse en el **Presente**, que implica la **Mejora Continua**, y al mismo tiempo en el **Futuro** que significa **Innovar**.

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

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:

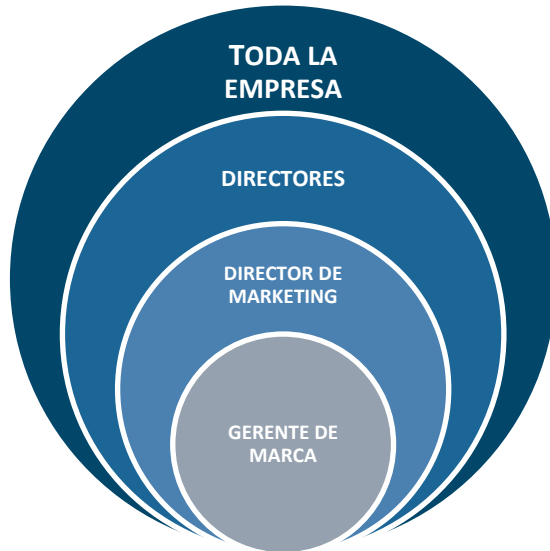


También, antes de comprometerte con un programa de mejoras, debes tener claridad del entorno sistémico al cual pertenece tu propio sistema. Normalmente tu sistema



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)

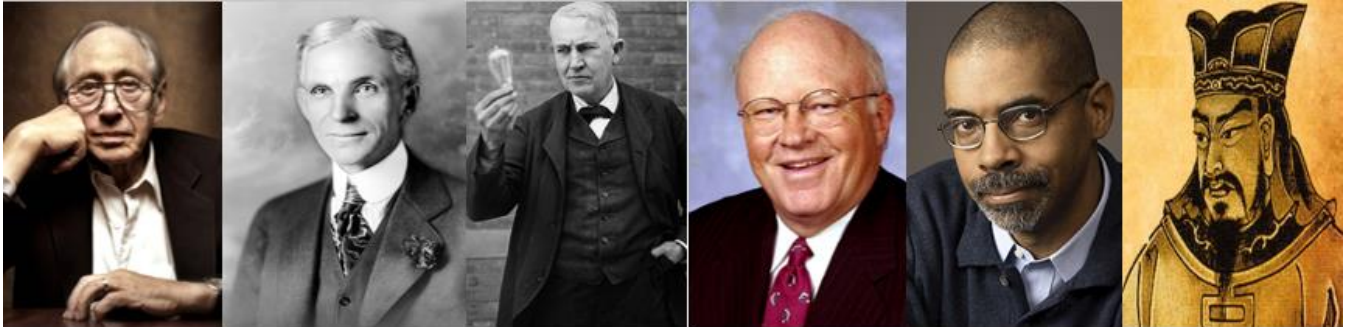
La meta debe responder al por qué existe tu sistema (Misión empresarial) y debe articularse en forma que siempre pueda generar más de la misma. Para ello, la meta debe implicar la generación de algún tipo de resultado tangible.

- 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.

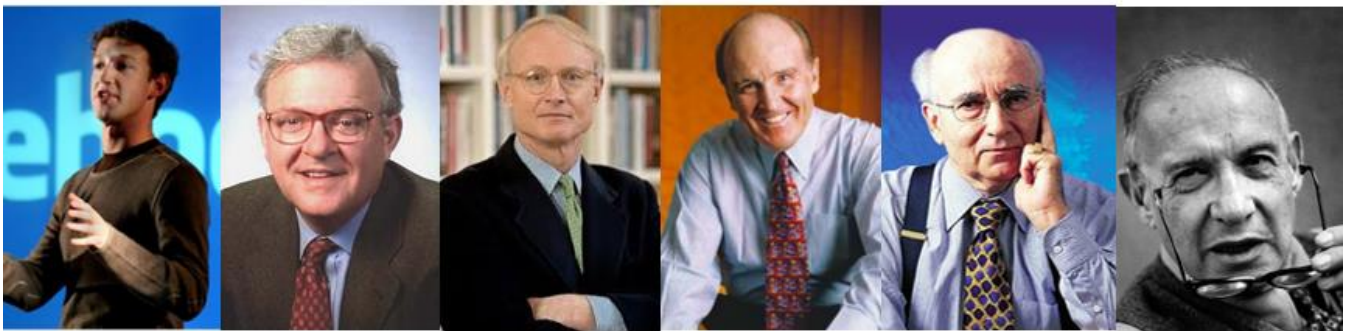


Si estás desarrollando una estrategia para un sistema que es parte de otro sistema mayor (un departamento o función organizacional; un programa o proyecto específico), la meta deberá reflejar la contribución de dicho sistema al logro de la meta del sistema mayor al cual pertenece.

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) ¿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.
- 2) ¿Qué es un objetivo estratégico? Dar una respuesta clara y reflexionada y proporcionar por lo menos tres ejemplos.
- 3) ¿Qué es un entorno sistémico? Dar una respuesta clara y reflexionada y proporcionar por lo menos tres ejemplos.
- 4) ¿Qué es un sistema FODA? Dar una respuesta clara y reflexionada y proporcionar por lo menos un ejemplo.
- 5) ¿Qué es un sistema Paradigma? Dar una respuesta clara y reflexionada y proporcionar por lo menos un ejemplo.
- 6) ¿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

