



Observaciones sobre el pensamiento estratégico

Carlos Sánchez-Fuentes

MSc, MBA, FSA, FCA, MAAA

Vice-Presidente de ReAct Consulting International, compañía de consultoría financiera y actuarial con intereses en varias regiones del mundo, incluyendo América Latina. Su carrera profesional se ha desarrollado en Estados Unidos e Inglaterra; incluyendo cargos en una de las aseguradoras Norteamericanas de salud más importante y en el mercado de Lloyds en Londres. Es Fellow of the Society of Actuaries, Fellow of the Conference of Consulting Actuaries, y Member of the American Academy of Actuaries. Además posee una licenciatura en Física otorgada por la Universidad Nacional Autónoma de México, una Maestría en Matemáticas otorgada por the University of California at Los Angeles, y una Maestría en Administración de Empresas otorgada por the Yale School of Management.

“No repitas las tácticas con las que has obtenido una victoria; es mejor regular los métodos en base a las circunstancias del momento”- Sun Tzu.

La importancia del pensamiento estratégico ha sido bien documentada a través de la historia; recientemente el tema se ha vuelto popular gracias a la multitud de libros en los cuales la mayoría de los autores abogan por un enfoque basado en prescripciones. De

acuerdo a tal enfoque, la “mejor” estrategia consiste en imitar las acciones de ciertas compañías, generalmente parte de un selecto grupo bien conocido y mejor dirigido en el pasado inmediato. Dichos autores ofrecen “recetas” para alcanzar éxitos similares en un lenguaje accesible que rara vez requiere algún tipo de conocimiento profesional o incluso semi-especializado por parte del lector.

En contraste a este enfoque fundamentado en generalizaciones simplificadas, el pensamiento estratégico en el ámbito de negocios está sustentado en modelos cuantitativos que capturan aspectos de la realidad que se desea estudiar. Los estrategas saben que el comportamiento de cada participante en el mercado está determinado por características propias y ajenas, el ambiente en el cual se desenvuelven y las reglas de interacción. Las características que delimitan a cada compañía, ya sean fáciles de reconocer o elusivas, definen la estrategia óptima de cualquier entidad; tal estrategia debe evolucionar continuamente en función de los eventos que afectan la empresa y su medio ambiente.

Un modelo estratégico: las “Cinco Fuerzas” de Porter

Michael Porter, Profesor de la Universidad de Harvard, propuso un modelo estratégico gerencial en su libro Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, donde identifica cinco “fuerzas” que afectan la rentabilidad a largo plazo de un mercado o producto. Estas “fuerzas” influyen en el comportamiento de las curvas de oferta de modelos econométricos. Las virtudes principales del modelo son su simplicidad¹ y estructura, las cuales permiten una valorización sistemática de la posición competitiva de la compañía y, consecuentemente, ayudan en el diseño de estrategias que se adaptan a la realidad de cada mercado. Porter sugiere que la posición competitiva de cualquier compañía está determinada por las siguientes “fuerzas”²:

“Cualquiera puede observar las tácticas que producen victorias; lo que pocos pueden discernir es la estrategia que las fundamenta”- Sun Tzu

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores
2. Rivalidad entre competidores
3. Poder de negociación de proveedores
4. Poder de negociación de compradores
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos



Las “Cinco Fuerzas” de Porter

El modelo suele representarse en un diagrama como el mostrado arriba.

Además, Porter puntualiza que las posiciones defensivas adoptadas por compañías ya establecidas se sustentan en la creación de condiciones que promueven imperfecciones³ de competencia en el mercado donde operan. Esto puede lograrse a través de los siguientes mecanismos:

1. Reducción de costos de producción y/o distribución a través de economías de escala
2. Ventajas en costos de producción, independientes del tamaño de la firma (e.g., patentes)
3. Diferenciación de productos para así justificar precios más altos e incrementar el número de clientes
4. Inversión de capital para mejorar productividad, diversificar, capturar otros mercados, etc.
5. Acceso preferencial a los medios de distribución
6. Política gubernamental como requerimientos mínimos de capital o tratamiento preferencial a corporaciones nacionales

Las estrategias competitivas son dinámicas y por lo tanto dependen, en primer lugar, de la habilidad de adaptación a nuevas circunstancias y en segundo, de la capacidad de anticipación de aquellos que administran la empresa. Esta última característica, de paso sea dicho, hace de la teoría de juegos un tópico importante en el repertorio intelectual del estratega.

Ejemplos de Pensamiento Estratégico

Caso Wal-Mart

El caso de Wal-Mart constituye un ejemplo clásico de planeación estratégica. Sam Walton, armado con un sólido conocimiento del mercado, discernió que las ciudades pequeñas, hasta entonces consideradas sin potencial comercial, eran en realidad terreno fértil para el establecimiento de una cadena de almacenes. La primera tienda en cualquier localidad no tendría competencia más que de pequeños propietarios los cuales, debido a su tamaño, no representarían riesgos serios. Con el establecimiento de un Wal-Mart sería improbable que otros competidores operasen en un área cercana ya que el tamaño del mercado no acomodaría más que un establecimiento.

Al abrir más almacenes en pueblos relativamente cercanos, el poder de negociación de Wal-Mart con proveedores se incrementó, atrayendo clientes con bajos precios y creando un campo minado para posibles competidores. Simultáneamente, Sam Walton hizo inversiones cuantiosas en tecnología, las cuales redituaron en un sistema logístico sin paralelos en la industria. Con el dominio de este segmento del mercado (ciudades pequeñas), Wal-Mart comenzó a competir exitosamente en ciudades grandes. Claramente, los triunfos de Walton tienen sus raíces no tanto en sofisticación financiera aunque ésta ha sido importante, sino en un planteamiento estratégico secundado por ejecución precisa.

“Estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. Táctica sin estrategia es el ruido antes de la derrota” Sun Tzu

Caso Bismarck

La unificación de Alemania, concebida por Otto Von Bismarck, es un ejemplo de pensamiento estratégico sofisticado y, según algunos, genio político. Bismarck tuvo esa capacidad de síntesis característica de mentes con cualidades de liderazgo al incorporar en sus planes entendimiento de la mentalidad alemana, experiencia en el campo de relaciones internacionales y peritaje militar. Su plan consistió en unir los estados alemanes independientes haciéndolos aceptar el control de Prusia a través de una invocación al patriotismo y no beneficios económicos o militares⁴.

La unificación se logró con tres guerras, la última de las cuales fue “diseñada” con el fin de producir un fuerte sentimiento de identidad en estados que, aunque independientes, tenían raíces comunes. La unificación de Alemania, pues, fue el producto de una estrategia a largo plazo ejecutada en un ambiente lleno de incertidumbres, características que difieren del estilo gerencial americano de las últimas décadas.

La Educación de Estrategas y Líderes

La creación de una estrategia inteligente es consecuencia de una educación polifacética y conocimiento del entorno.

Actuarios interesados en estrategia y decisiones gerenciales deberían considerar expandir sus conocimientos en varias

direcciones. Para decirlo claro, la persona de negocios que piensa estratégicamente es el individuo que no solo domina los temas propios de su profesión, sino que ha explorado otras áreas que amplían su perspectiva tales como economía, mercadotecnia, recursos humanos, ciencias políticas, psicología, e historia. Conocimiento de pensadores clásicos y modernos y las vidas de líderes tales como Marco Aurelio, Horacio Nelson, Carnegie, Neelemen (JetBlue), Zimmer (The Men's Warehouse) también es de gran utilidad. Pero sobre todo, el estratega es aquel individuo curioso que se esfuerza en cultivar y aplicar el pensamiento crítico multi-dimensional.

“Cada problema complejo tiene un solución sencilla que es incorrecta” - George Bernard Shaw

Contacto:

carlosfuentes@reactconsultingintl.com
www.reactconsultingintl.com

Sugerencias de Lectura:

“El líder requiere de un sólido entendimiento a fin de crear una estrategia inteligente”- John Kotter

- Besanko, Dranove, Shanley. Economics of Strategy. Wiley, 2003.
- Breene, Nunes, Schill. The Chief Strategy Officer. Harvard Business Review, October 2007.
- Hayes, Abernathy. Managing Our Way to Economic Decline. Harvard Business Review, July-August 1980.
- Lowenstein, Colin, Prelec. Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics. The Best of Rotman (Published by The Rotman School of Management), Volume II.
- Machiavelli. The Prince. A Norton Critical Edition, 1992.
- Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, 2004.
- Sun Tzu. The Art of War. Shambhala, 2005.



Notas al pie:

1. La estructura del análisis es simple pero los detalles pueden ser complicados y generalmente requieren un buen conocimiento de la industria bajo consideración.
2. Sun Tzu, en El Arte de la Guerra, identifica los factores que determinan la posición competitiva de cualquier ejército, y enfatiza la importancia de liderazgo.
3. Las condiciones de competencia perfecta que rara vez se dan en realidad son: (1) las empresas poseen precios aceptantes; (2) las empresas venden un producto homogéneo en el mercado; (3) la tecnología está al alcance de todas las empresas; (4) las empresas y los consumidores poseen información perfecta; (5) no hay barreras de entrada o salida en el mercado. Consultar Economics of Strategy.
4. He aquí una de aquellas raras situaciones en las que consideraciones diferentes al interés propio (en este caso nacionalismo), por lo menos temporalmente, adquieren gran relevancia. Maquiavelo reconoció el poder de argumentos basados en el corazón al invocar la virtud del Príncipe en su exhortación para liberar Italia. Consúltese también el artículo sobre Neuroeconomics en el cual se discuten algunas de las ideas fundamentales de las ciencias económicas, incluyendo procesos mentales y emocionales.