

33/2015

31 de marzo de 2015

*José Octavio Estrada Sánchez*

*José G. Vargas-Hernández \**

EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO  
FACTOR CRÍTICO DE COMPETITIVIDAD  
EMPRESARIAL

[Visitar la WEB](#)

[Recibir BOLETÍN ELECTRÓNICO](#)

## EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO COMO FACTOR CRÍTICO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

### Resumen:

El objetivo de este trabajo es analizar cómo las respuestas a los cuestionamientos del pensamiento estratégico pueden ser un factor crítico en la competitividad empresarial y contribuir al éxito de la misma, se toma como marco la teoría basada en la industria y la teoría basada en los recursos. El cuestionamiento madre que se hace es ¿Cómo se puede mantener el esquema mental estratégico al momento de evaluar los objetivos y recursos de la empresa con respecto a las fuerzas que rigen la competencia? El método que se utilizó fue el analítico para construir una relación entre el pensamiento estratégico y las fuerzas competitivas que permitan diseñar estrategias considerando los recursos internos cuya ejecución a su vez contribuyan o influyan positivamente en su rentabilidad.

### Abstract:

*The aim of this paper is to analyze how the answers to the questions of strategic thinking can be a critical factor in business competitiveness and contribute to the success of it, considering as the theory based on industry and resource-based theory . The mother made is questioning How can you maintain the strategic mindset when evaluating the objectives and resources of the company with respect to the forces governing competition? The method used was to build an analytical relationship between strategic thinking and competitive forces to design strategies that allow internal resources considering the execution or turn contribute positively affect profitability.*

### Palabras clave:

Beneficios de la empresa, diversificación, Empresa, ventaja competitiva.

*Keywords: Competitive advantage, diversification, firm profit, firm.*

**\*NOTA:** Las ideas contenidas en los **Documentos de Opinión** son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es analizar cómo las respuestas a los cuestionamientos del pensamiento estratégico pueden ser un factor crítico en la competitividad empresarial y contribuir al éxito de la misma, al establecer una relación con los cinco factores fundamentales o fuerzas competitivas del mercado para controlarlas y sobrevivir en el mercado (Porter, 1998), derivando estrategias que crean valor para clientes y accionistas, las cuales implicaran acciones que consideran los recursos en las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno y de formación y crecimiento (Kaplan & Norton, 2002). El tema sobre el diseño de estrategias de la competitividad y que abordamos es una tarea implícita en la misión y más aún en la visión de toda empresa, independientemente de que se tenga de manera documentada o no. El modelo de relación que aquí se sugiere puede influir para que la toma de decisiones sea con mayor certidumbre en el quehacer empresarial.

El administrar estratégicamente es una tarea necesariamente que debe ser realizada por quien guía a la organización, considerando que la persona o el equipo gerencial que hace esta labor es quien tiene la mayor visión del negocio en que se encuentra la empresa. Haciendo una analogía en el campo bélico, serían los generales quienes diseñen las estrategias de guerra para ganar en el campo de batalla, siendo este último en el ámbito empresarial el mercado donde la empresa se desarrolla. Esta investigación toma como punto de partida la teoría basada en la industria como centro de la misma, tocando también aspectos de la teoría basada en los recursos de la empresa al considerar planteamientos sobre qué hacer desde las áreas sustanciales de la empresa las cuales necesariamente implican recursos internos.



Ilustración 1 Tópicos de análisis basados en las teorías de la industria y de los recursos.

Fuente Elaboración propia.

Del análisis de los temas de las cinco fuerzas de mercado y las perspectivas empresariales, propondremos mediante un esquema, la relación que puede existir específicamente con los cuestionamientos clave del pensamiento estratégico, relación que contribuye a diseñar las estrategias de la empresa alineadas a la visión de la misma. Existen herramientas para el trazo de la visión, y el diseño de los objetivos estratégicos (donde debe tener injerencia el pensamiento estratega), están identificados los factores de la competitividad en la industria, no obstante parecieran temas desasociados al momento de diseño de estrategias y más aún al momento de llevar a cabo las acciones de la estrategia. Lo que se sugiere es mantener una relación en todo momento de estos temas mediante el pensamiento estratégico.

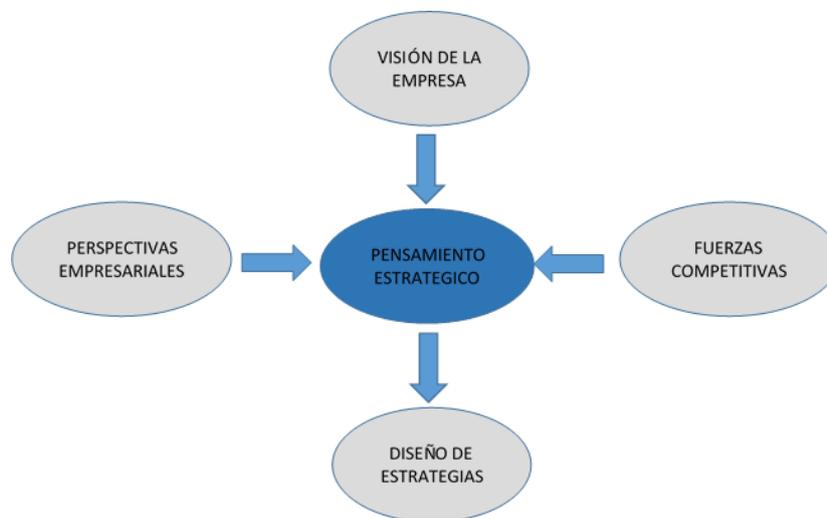


Ilustración 2 Fuerzas competitivas y perspectivas de la empresa relacionadas mediante el pensamiento estratégico en el diseño de estrategias alineadas a la visión.

Fuente Elaboración propia.

La importancia de realizar esta investigación radica en la necesidad que existe de contar con herramientas que permitan el fortalecimiento de empresas, delimitaremos esta justificación al estado de Colima, y contextualizaremos algunos datos, en esta entidad existen 31,678 unidades económicas de acuerdo a consulta realizada el directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), la estadística de 2009 a 2012 sin considerar datos de 2010 (SEFOME, 2013) es:

Tabla 1 Unidades económicas

	2009	2011	2012
Colima	26,104	30,090	30,306

Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI

Por empleos de calidad entenderemos aquellos que son formales, solo nos limitaremos al único criterio de estar cotizando en el IMSS para contabilizar los empleos de calidad generados. Es interesante señalar que estas unidades económicas en nuestro estado el 88% pertenecen al sector terciario (servicios y comercio) y un 10.5% al sector secundario (industria en su mayoría). Los países en vías de desarrollo tienen una ventaja comparativa potencial en el desarrollo de la industria, pero al inicio no pueden competir con las industrias de los países desarrollados (Krugman, Obstfeld, & Melitz, 2007), y es lo que estamos viendo en nuestro Colima, por ello o al menos es un factor que hace que nuestro estado este mas sumergido en el sector terciario lo que sugiere a reserva de un estudio más profundo y cuantitativo que estamos comercializando productos de otras entidades y países por falta de competitividad.

Tabla 2 Cotizantes de Colima.

Cotizantes	2009	2010	2011	2012
Colima	99,367	107,469	109,276	115,108

Fuente Elaboración propia con datos del INEGI

Los datos son ascendentes, no obstante es interesante analizar dos rubros más, estos son la población económicamente activa y la población ocupada.

Tabla 3 Población económicamente activa y población ocupada en Colima.

COLIMA	2010 (TRIM IV)	2011 (TRIM IV)	2012 (TRIMI III)
PEA	313,526	329,859	348,484
OCUPADA	299,392	315,164	331,899

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI

Al margen de este desarrollo relacionando estos rubros tenemos que en el 2011 la media en cuanto a cotizantes/unidades económicas es la mostrada en la siguiente tabla:

Tabla 4 Relación Cotizantes y unidades económicas,

COLIMA	2009 (TRIM IV)	2011 (TRIM IV)	2012 (TRIM III)
Cotizantes / UE	3,80	3,63	3,79

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI

Podemos observar con los datos que se disponen que las empresas de alguna manera en el 2011 y 2012 disminuyeron su fortaleza (considerando que el RH es la mayor fortaleza de una empresa) pues sus medias de cotizantes son inferiores a las del 2009, estas premisas van generando ciertas inquietudes acerca de la importancia de la competitividad y los estudios que se realizan para mantenerla a la luz de las teorías en este caso basada en la industria. Ahora si relacionamos los cotizantes con la PEA, tenemos la siguiente media de los años que es posible analizar.

Tabla 5 Relación  
Cotizantes y Población económicamente activa,

COLIMA	2011	2012
Cotizantes / PEA	34,67%	34,68%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

Estos datos reflejan que se mantiene del 2011 al 2012 la relación de cotizantes aun cuando se incrementan las unidades económicas y la población económicamente activa, esto es que no se está precisamente creciendo en empleos de calidad, sugiriendo analizar los años anteriores. Relacionando la población ocupada con la PEA, tenemos que prácticamente se mantiene el porcentaje, lo que sí es loable destacar es que un índice alto al ubicarse en un 95% esto es que al menos 9 de cada 10 Colimenses que pueden trabajar están trabajando, y de cada 10 al menos 3 son cotizantes.

Tabla 6 Relación de Población ocupada y económicamente activa.

COLIMA	2009	2010	2011
OCUPADA / PEA	95,49%	95,55%	95,24%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

Observando el referente del PIB para el estado de Colima el cual se muestra en la siguiente gráfica. El producto interno bruto si observa crecimiento aunque presentando un ligero decremento en el 2009 pero corregido en los años posteriores. Cómo se puede preparar (o que más puede hacer) se puede diseñar para fortalecer a las empresas y crear empleos de calidad en Colima.



Ilustración 3 PIB COLIMA

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI

## LA TEORÍA BASADA EN LA INDUSTRIA

De acuerdo con modelo de la organización industrial una empresa debe considerar con mayor importancia los factores del ambiente externo que los factores del ambiente interno al momento para concebir su estrategia y que esta le permita en mayor grado lograr una ventaja competitiva (Fried, 2012), que le garantice a su vez la permanencia en el mercado, ya que es en este donde tiene realmente la batalla comercial, pareciera que esta teoría te impulsa alinear tu transformación interior en base a los factores externos, esto es que los parámetros de cambio se encuentran en la dinámica del mercado y es donde se encontrarán las amenazas y oportunidades reales. Este modelo asegura que el éxito de una organización consiste en básicamente ofrecer servicios y productos al más bajo costo que los competidores pero a su vez productos diferenciados que permita hacer que el mercado pague precios diferenciados también.

El modelo I/O como también se le conoce, se sirve de los trabajos desarrollados por el profesor Michael Porter cuya conclusión es que existen cinco fuerzas que haciéndolas trabajar a favor de la empresa determinan la rentabilidad de una empresa siempre y cuando se alinea su estrategia en función de estas fuerzas. Trabajar de acuerdo con la teoría de la organización industrial trae como beneficio que las empresas se preparen ante estas cinco fuerzas que son la Amenaza de entrada de nuevos competidores, La rivalidad entre los competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los clientes, Amenaza de ingreso de productos sustitutos (Porter, 1998).

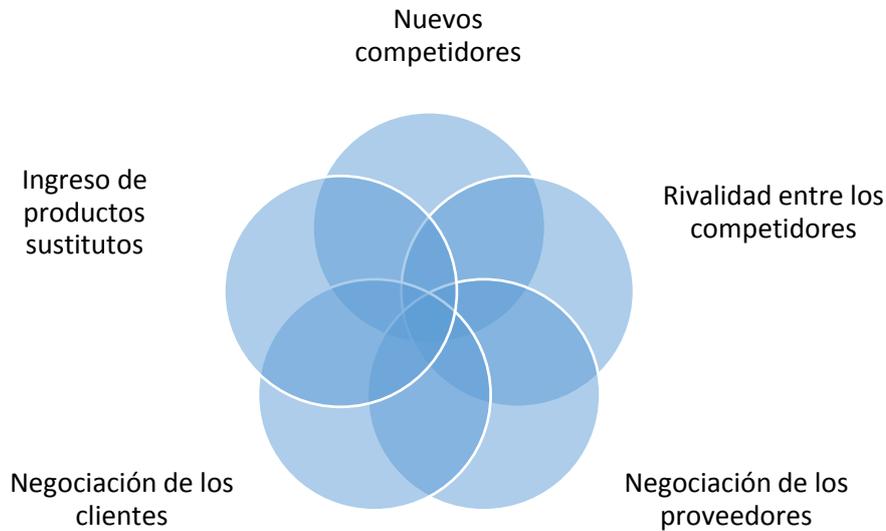


Ilustración 4 Fuerzas de Mercado.

Fuente: Elaboración propia con base a Porter (1998).

La intención de representarlas mediante una intersección de círculos donde cada uno representa una fuerza es plantear que estas fuerzas pueden presentarse de manera conjunta aunque sería casi utópico que al mismo tiempo pero si una combinación de 2 o más, por ejemplo la aparición de un nuevo competidor que introduce además un producto sustituto.

### LA TEORÍA BASADA EN LOS RECURSOS

El modelo que hace hincapié en los factores internos, para lograr ventajas competitivas en una organización corresponde a la teoría basada en los recursos, y aun cuando pareciera que es inversa al modelo I / O que se enfoca en el ambiente externos en este trabajo pretendemos verlas bajo un enfoque donde se complementan. La empresa es un conjunto de recursos para producir, estos recursos pueden ser tangibles refiriéndose con ello al equipamiento e infraestructura y recursos intangibles considerándose en ellos el personal (Penrose, 2009).

Derivado del análisis de estas lecturas se advierte que cuando hablamos de recursos podemos clasificarlos de diferentes maneras o bajos diferentes perspectivas tales como finitos e infinitos, por ejemplo en una empresa serán recursos finitos los recursos materiales

y el mismo personal; pero será un recurso infinito la creatividad del personal, el capital intelectual, la imagen corporativa. El crecimiento de la empresa podrá entonces estar limitado según se soporte su liderazgo en el mercado por los recursos y capacidades tangibles y finitos o será su crecimiento ilimitado si soporta en mayor medida su liderazgo en recursos intangibles e infinitos.

Tabla 7 Propuesta de clasificación de recursos.

Recursos de la empresa		
	Finito	Infinito
Tangibles	Recursos Materiales, financieros, Instalaciones	Imagen corporativa, Generación de patentes, Diversificación de productos
Intangibles	Personas	Creatividad, Capital Intelectual

Fuente: Elaboración propia

Los recursos Infinitos e Intangibles se darán como resultados de la expansión como estrategia de crecimiento. La inversión que debe hacerse a la luz de esta teoría va encaminada a la producción, marketing y el talento gerencial, (Chandler, 2004) si apreciamos la tabla 7 son inversiones que están orientadas a los recursos finitos que generaran recursos infinitos.

## EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Pensar estratégicamente tiene su núcleo en tres grandes preguntas, la calidad de las respuestas a ellas tienen influencia en la asertividad del diseño de estrategias, estas preguntas son: ¿Cuál es la situación actual de la compañía?, esta respuesta nace con base a un diagnóstico que implique las áreas sustanciales de la empresa y puede ser de forma paramétrica o mediante estudios y análisis del ambiente interno y externo de la organización, la segunda pregunta es ¿A dónde necesita ir la compañía desde su situación? A partir del diagnóstico y alineado a la visión o construyendo la visión si no se tiene, a qué escenario llevaremos a la empresa en un horizonte de tiempo dado. La tercer pregunta corresponde ¿Qué debería de hacer para ir donde necesita y visualiza llegar? Y es aquí donde

se desplantan las estrategias y donde se traslada en acciones para que sean ejecutadas por los colaboradores.

“La disciplina del pensamiento estratégico como ejercicio previo y necesario para abordar la planificación, acción y evaluación estratégica no ha recibido el suficiente tiempo” (Garrido, 2007). No solo tiempo suficiente sino no ha recibido la importancia que tiene en la formación de los Directores de Negocios, de los Emprendedores y de la capacitación de quienes ya ostentan estos cargos, el análisis estratégico es deseable se elabore con un protocolo que implique estas tres preguntas.

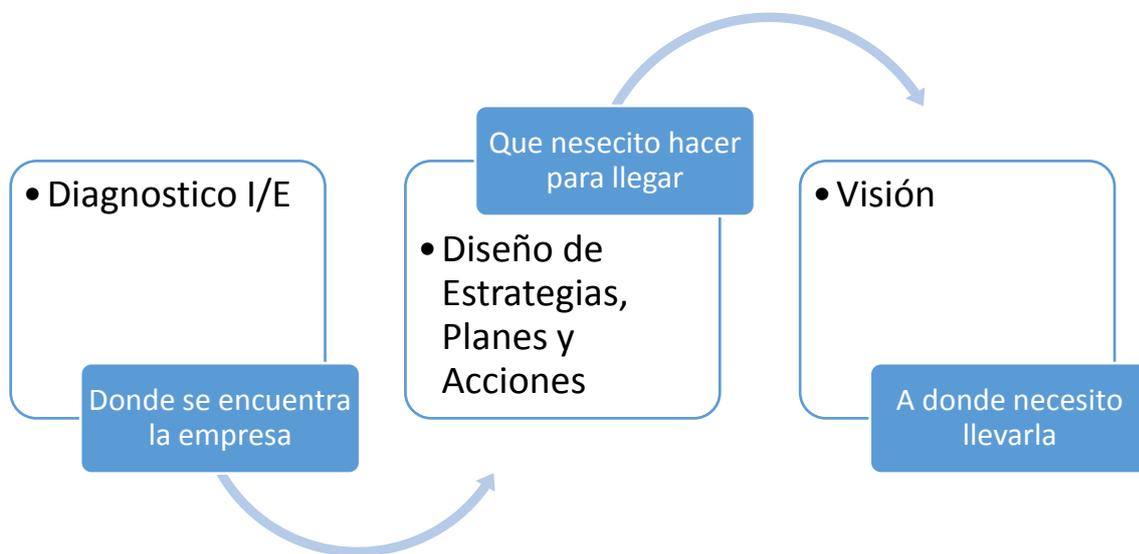


Ilustración 5 Pensamiento estratégico.

Fuente: Elaboración propia

No se puede determinar que paso o que pregunta es la que se tiene que atender primero, dependerá de los antecedentes que se tengan en la organización, así mientras que una empresa tiene identificado su visión, otra empresa podrá estar necesitando precizarla. La secuencia sugerida es Visión, Diagnostico, Estrategia, que son las respuestas a las preguntas del pensamiento estratégico. Una empresa que tiene una estrategia superior es capaz de mantener satisfecho a sus clientes por un periodo de tiempo y de manera continua, para ejecutar esta estrategia es necesario trasladarla a la acción, para crear valor a sus accionistas siendo esto la meta ultima de la estrategia (Kluyver, 2001).

## LAS PERSPECTIVAS EMPRESARIALES

Toda empresa vista como sistema tiene a su vez subsistemas se presenten o no de manera tangible, estos subsistemas son las áreas sustanciales de una empresa, dependiendo del tipo de empresa, de su giro son las áreas que se identifican o los subsistemas existentes, sin embargo de manera genérica existen los subsistemas: finanzas, Recursos humanos, Operaciones, Ventas, Dirección. (Ibarra, 2004). Estas áreas sustanciales o subsistemas son vistas a través de diferentes perspectivas termino que acuña Kaplan y Norton en el concepto de los mapas estratégicos introducido por ellos en el libro en el libro de su autoría *Balanced Scorecard* – en español *Cuadro de mando integral* o *CMI*-. Los recurso y capacidades de la empresa tiene precisamente lugar en las áreas sustanciales de la empresa o en las perspectivas empresariales las cuales son: financiera o de resultado, clientes o mercado, procesos internos y del aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2007).

Tabla 8 Identificación de los recursos y capacidades a través de las perspectivas de la empresa.

<b>Perspectiva</b>	<b>Recurso y Capacidades</b>
Finanzas	Efectivo, Activos, Inversión
Del Cliente	Estudios de Mercado, Caracterización del clientes, expectativas
De Procesos Internos	Agregación de valor
De Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación, Personal, Conocimientos

Fuente: Elaboración propia

## MODELO DE RELACIÓN PROPUESTO

Derivado de la revisión teórica se propone un esquema que explique una alternativa para mantener el pensamiento estratégico al momento de diseñar estrategias de competitividad empresarial tomando marco las teorías de la organización y basada en recursos, a través de los temas perspectivas empresariales y las fuerzas de mercado. Esta propuesta se basa en el proceso de administración estratégica, permitiendo encajar las estrategias genéricas de Porter (Thomsom, Strickland III, & Gamble, 2008) mediante las cuestiones del pensamientos

estratégico, pero además crea un marco para las derivación de estrategias específicas aprovechando los recursos y capacidades de la empresa en función de las fuerza que rigen y más impactan nuestro mercado, contribuyendo a la competitividad y por tanto impactando positivamente la rentabilidad de la empresa.

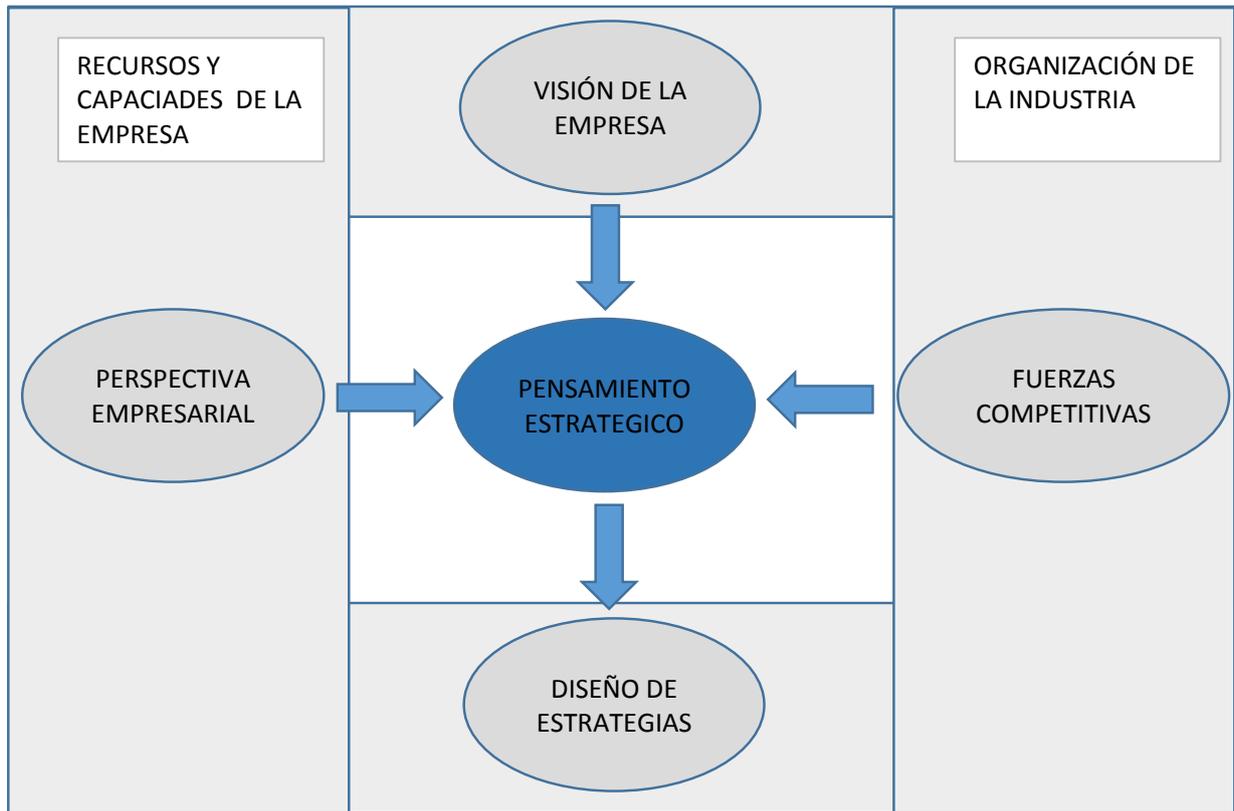


Ilustración 6 Diseños de estrategias mediante la relación de los recursos de la empresa y las fuerzas del mercado mediante el pensamiento estratégico alineado a la visión.

Fuente: Elaboración Propia

En base a esta relación construimos un esquema que teniéndolo en cuenta al momento de diseñar las estrategias mediante el pensamiento estratégico podrá influir para que estas tengan consigan los resultados de la empresa en términos de rentabilidad al plantear estrategias que logren competitividad.

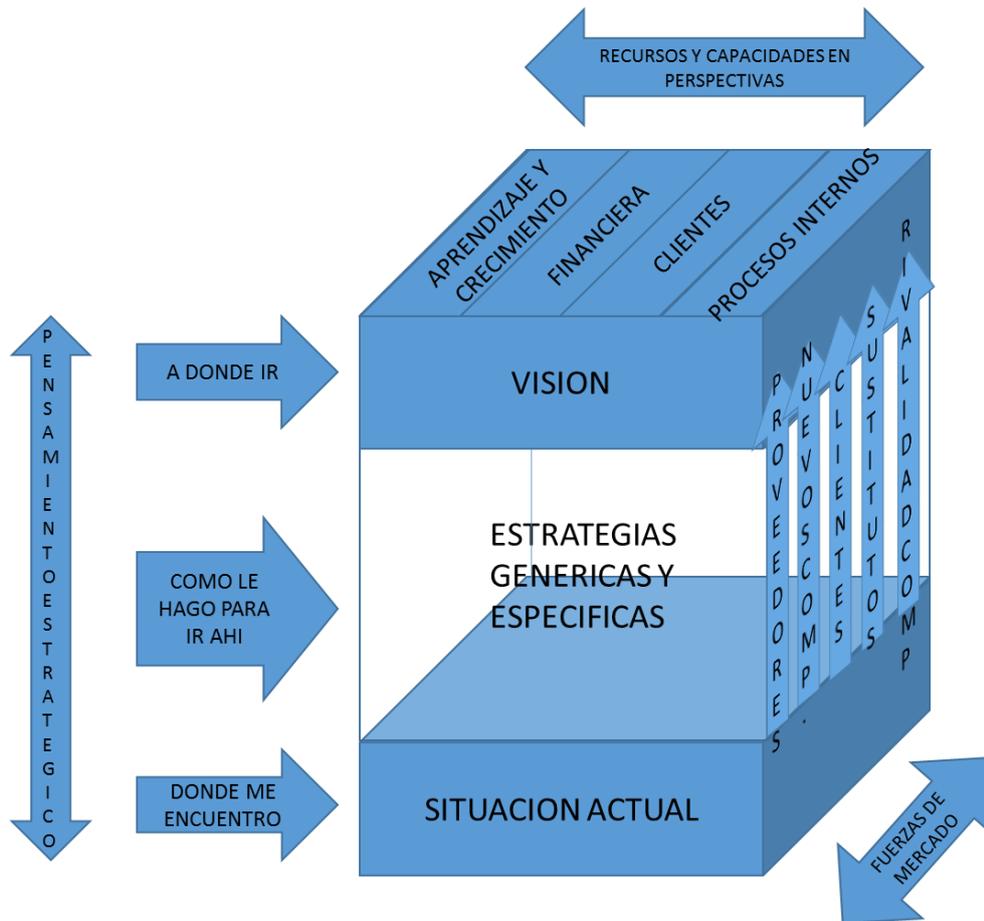


Ilustración 7 Modelo de relación de Teorías para la generación de estrategias competitivas.  
Fuente Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

De acuerdo con el desarrollo del tema y en concordancia con los planteamientos en nuestra introducción y el análisis de información, concluimos mediante el modelo de relación propuesto que el pensamiento estratégico es un factor que al tenerlo presente durante el análisis de las fuerzas competitivas y la evaluación de los recursos y capacidades de la empresa a través de las perspectivas o áreas sustanciales de la empresa permite o contribuye para que la selección de estrategias genéricas sea de manera adecuada o bien para que el diseño de estrategias específicas sean de mayor impacto y lleven a la empresa desde la situación actual a la situación deseada que a su vez está alineada con la visión de la empresa, buscando desarrollar o crear ventajas para la empresa.

La competitividad es una característica que se ha hecho patente por el fenómeno de la globalización. La globalización por sí misma no es mala ni buena sino es la gestión la que

marca el impacto de la misma (Stiglitz, 2002), este trabajo puede ser el inicio, la plataforma para desarrollar una herramienta empresarial que por el mejoramiento de estas se convierta en parte de la gestión de la globalización, asumiendo un papel activo, provocado las operaciones comerciales y no realizarlas por el empuje o arrastre de otras empresas sino por el buen uso de nuestros recursos y capacidades para control de las fuerzas competitivas.

En base al modelo de relación planteado en esta investigación se puede diseñar una metodología que considere lo siguiente:

- Diagnostico paramétrico y administrativo para determinar la situación de la empresa analizándola a través de la teoría de los recursos y capacidades de la empresa.
- Diseño de estrategias específicas o selección de las genéricas en función de los recursos con que se cuenta y los que potencialmente genera la empresa para controlar las fuerzas del mercado con base a la teoría de la organización de la industria.
- Plan de acción que se centre en los recursos finitos de la empresa para generar los recursos infinitos que logran competitividad.
- Tablero de control que permita determinar la efectividad de las estrategias y acciones.
- Alineación a la visión de la empresa.

A manera de sello de esta conclusión y como fruto del análisis realizado, consideramos que el pensamiento estratégico es un factor que puede influir en la competitividad de una empresa por la generación de estrategias que son fácilmente trasladadas a la acción y finalizo diciendo a cada ejecutivo “piensa estratégicamente y haz competitiva a tu empresa”

i

*José Octavio Estrada Sánchez  
José G. Vargas-Hernández \*  
Universidad Multitécnica Profesional y Universidad Guadalajara  
México*

**Referencias Bibliográficas**

- Chandler, A. D. (2004). *Scale and Scope The Dynamics of Industrial Capitalism*. United State of Nort America: Belknap.
- Fried, D. R. (2012). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Prentice Hall of India.
- Garrido, F. J. (2007). *Pensamiento estrategico. La estrategia como centro neuralgico de la empresa*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ibarra, D. (2004). *Los primeros pasos al mundo empresarial*. Mexico, D.F.: Limusa, S.A. de C.V.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2007). *Mapas estrategicos*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000.
- Kluyver, C. A. (2001). *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2007). *Economia Internacional*. Madrid: Pearson.
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the growth of the firm*. New York: Oxford.
- Porter, M. E. (1998). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
- SEFOME. (20 de MAYO de 2013). *ESTADISTICAS SEFOME*. Obtenido de ESTADISTICAS SEFOME: [http://www.sefome.gob.mx/docs/2013/estadistica/UE/Comportamiento\\_de\\_las\\_Unidas\\_Economicas\\_Colima\\_2009-2012.htm](http://www.sefome.gob.mx/docs/2013/estadistica/UE/Comportamiento_de_las_Unidas_Economicas_Colima_2009-2012.htm)
- Stiglitz, J. E. (2002). *El malestar en la globalizacion*. Madrid: Taurus.
- Thomsom, A. A., Strickland III, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica. Teoría y Casos*. Mexico D.F.: McGrawHill.

**Índice de Tablas:**

<a href="#">Tabla 1 Unidades económicas</a> .....	4
<a href="#">Tabla 2 Cotizantes de Colima</a> .....	4
<a href="#">Tabla 3 Población económicamente activa y población ocupada en Colima</a> .....	4
<a href="#">Tabla 4 Relación Cotizantes y unidades económicas</a> .....	5

<a href="#">Tabla 5 Relación Cotizantes y Población económicamente activa</a> .....	5
<a href="#">Tabla 6 Relación de Población ocupada y económicamente activa</a> .....	6
<a href="#">Tabla 7 Propuesta de clasificación de recursos</a> .....	9
<a href="#">Tabla 8 Identificación de los recursos y capacidades a través de las perspectivas de la empresa</a> .....	11

### Índice de Ilustraciones

<a href="#">Ilustración 1 Tópicos de análisis basados en las teorías de la industria y de los recursos</a> .....	2
<a href="#">Ilustración 2 Fuerzas competitivas y perspectivas de la empresa relacionadas mediante el pensamiento estratégico en el diseño de estrategias alineadas a la visión</a> .....	3
<a href="#">Ilustración 3 PIB COLIMA</a> .....	6
<a href="#">Ilustración 4 Fuerzas de Mercado</a> .....	8
<a href="#">Ilustración 5 Pensamiento estratégico</a> .....	10
<a href="#">Ilustración 6 Diseños de estrategias mediante la relación de los recursos de la empresa y las fuerzas del mercado mediante el pensamiento estratégico alineado a la visión</a> .....	12
<a href="#">Ilustración 7 Modelo de relación de Teorías para la generación de estrategias competitivas</a> .....	13

---

\*NOTA: Las ideas contenidas en los *Documentos de Opinión* son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.