

El análisis como parte fundamental de las estrategias

El análisis del entorno es fundamental para evaluar las situaciones, eventos o circunstancias y proceder a la tomas de decisiones. El pensamiento estratégico lo presenta como un punto de arranque; toma los problemas, los divide en partes constitutivas, luego tras descubrir el significado de estos componentes, los ensambla de nuevo y maximiza sus ventajas.

El objetivo de una estrategia, consiste en aproximar a las condiciones mas favorables a nuestro bando, juzgando con previsión las acciones a tomar y evaluando los niveles de compromiso. El pensamiento estratégico, contrasta con enfoques convencionales de los sistemas mecánicos que se basan en el pensamiento lineal. Pero también contrasta con el enfoque de que todo se basa en la intuición y llega a conclusiones sin ningún autentico análisis.

El análisis determinar con precisión el punto critico de la situación. En forma natural, cualquier persona que enfrente un problema, tiende a preguntarse cual es el punto clave donde se genera. Si estas preguntas se formulan orientadas a una solución, si se realizan los análisis apropiados, es muy probable que la situación sea resuelta en menos tiempo. El método de abstracción, es uno de los mas usados por los estrategas y propone en principio sugerir todo tipo de opiniones relacionadas con el problema, luego se procede a agrupar estas ideas y después se examinan cuestionando cual es el asunto critico que plantea cada unidad.

Iniciativas Agresivas, Innovadoras.

El nuevo líder del mundo empresarial no solo debe dirigir, sino que debe reinventar su negocio. Uno de sus objetivos principales debe ser la búsqueda de ideas innovadoras que den vida a las nuevas situaciones que rodean la empresa. Una de estas situaciones con regularidad es el estancamiento operacional.

En periodos de estancamiento es muy difícil lograr mejoras operacionales. El primer paso, es reconocer el estancamiento e identificar sus causas (regularmente cuando reconocemos que existe un problema, ya hemos resuelto en 50% de este). Y luego vienen una serie de preguntas que nos hacen pensar, preguntas que desafían nuestras premisas fundamentales del sentido común, y que pueden ser el punto de partida para la resolución de problemas.

Debemos tomar los pasos básicos en base a los cuales estamos realizando negocios y estudiar si están a la altura de lo que el mercado nos exige en el momento, si esos principios son fundamentales todavía para que nuestro negocio se mantenga de pie. En este mismo orden, debemos tratar de satisfacer esas necesidades del mercado con ideas coherentes con la visión de nuestra empresa. Todos los grandes inventos del pasado deben su origen a mentes inquisitivas, y a preguntas inadecuadas o inverosímiles.

Grados Estratégicos de Libertad

Los planes realistas para el mejoramiento estratégico deben desarrollarse dentro de los limites de los recursos con los que se cuenta. Esto implica escoger la dirección específica para lograr el éxito. El concepto de grados de libertad se relaciona con el grado de libertad para movimientos estratégicos que existen respecto a un factor clave en específico.

Los grados estratégicos de libertad, designan los ejes sobre los cuales es posible desarrollar dicha estrategia. Tienen como objetivo principal evitar pérdidas de tiempo y dinero que puedan surgir si la gerencia no determina la mejor dirección. Los grados de libertad son las variables con las que contamos para hacer nuestra operación superior.

En una competencia convencional y frontal, las reglas del juego son sencillas, si el competidor baja el precio, bajamos el nuestro, si el competidor lanza un producto mas barato, también lo lanzamos. Estas tácticas pueden dar resultado pero nunca muy buenos ni duraderos. En contraste con los grados de libertad, que proponen determinar nuestras variables operacionales y luego realizar un estudio detallado de las probabilidades que existen. Esto dará como resultado, una abundante cantidad de ideas estratégicas rentables en un periodo muy breve.

Visión Estratégica

Existen múltiples maneras de medir nuestro futuro empresarial y proyectar nuestros radios de acción. Con frecuencia, la mayoría de los empresarios tienden a ver todo el panorama en términos de éxitos o fracasos. Si tratamos de cambiar esa perspectiva a evitar lo peor, lo mas seguro es que se abrirían una gran cantidad de posibilidades.

Para llegar a ser un estratega eficaz es necesaria la constante practica del pensamiento estratégico, como disciplina diaria y no como un recurso que pueda dejarse en épocas tranquilas y ser utilizado durante una emergencia. El diseño de una estrategia es simplemente la resultante lógica de nuestro proceso de pensamiento habitual, es cuestión de filosofía a largo plazo y no de pensamiento oportuno a largo plazo.

La estrategia mas brillante, seria inútil si no considerara las tendencias cambiantes del mercado. Por ello, la estrategia del mercado que nos proporciona un margen, aunque sea pequeño, sobre la competencia, debe ser puesta en acción en el momento preciso.

Triangulo estratégico

Al elaborar una estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta tres principales factores: corporación–cliente–competencia. La tarea del estratega consiste en lograr un desempeño superior, en relación con la competencia, en los factores clave del éxito del negocio. Al mismo tiempo debe de estar seguro de que su estrategia combina adecuadamente los puntos fuertes de la corporación con las necesidades de un mercado claramente definido.

Para desarrollar y poner en practica una táctica eficaz, la unidad de negocios debe contar con total libertad de operación frente a cada uno de los tres participantes clave. En cuanto respecta a los clientes, debe estar en condiciones de atacar el mercado total y no solo algunas de sus partes. Si la definición de la unidad de planeación estratégica es demasiado estrecha, es decir colocada en un nivel muy bajo de la organización, puede carecer de la autoridad para llegar a adquirir una perspectiva del mercado total. Esto se puede convertir en una desventaja si, por el contrario, la competencia tiene una perspectiva de toas las necesidades del cliente, incluyendo aquellas que no se pueden detectar a través del angosto lente de una unidad de negocios.

Nada resulta mas contradictorio que hablar del pensamiento estratégico creativo, y en el siguiente minuto, dar respuestas codificadas para desarrollar estrategias de distintos tipos. En vez de eso, el propósito será mostrar que un enfoque inicial sobre cualquiera de los tres participantes clave, debe, eventualmente, conducir a su vinculación estratégica con los dos. Pro consiguiente, el estratega perspicaz siempre tratara de ver en perspectiva las tres C estratégicas, e influir en la dinámica de las relaciones entre ellas con el fin de ampliar la ventaja relativa de la corporación.

Caso de investigación

Apple Computer Steve Jobs, el estratega

Apple Computer siempre ha tenido una reputación de tender a la autodestrucción y de ser débil desde el punto de vista operativo. Por eso, cuando el pasado septiembre la compañía confeso que las ventas de sus brillantes

y curvilíneas computadoras personales estaban derrumbándose, fue como si la historia se volviera a repetir una vez mas. Hace cuatro años, esta compañía sufrió una crisis parecida. Ahora veremos, según los puntos que cubrimos anteriormente, como se prepara Steve Jobs para afrontar esta crisis.

Análisis

En la sala del directorio de Apple en California, Steve Jobs es el único que esta sentado, esta mirando un par de paginas de Internet, mientras que doce hombres a su alrededor (personal de marketing, programadores, diseñadores, etc.) están de pie junto a el. Jobs ha presidido varias reuniones secretas como esta en los últimos meses. Ningún detalle ha sido demasiado trivial como para que se escapara de su escrutinio y diera su opinión sobre una serie de ambiciosos productos de software e iniciativas para Internet que Apple anunciara próximamente en la feria MacWorld en San Francisco. La cuota de distribución del mercado de computadoras se encuentra actualmente en un 5.2%, donde Apple solo tiene un 3.8, y sus acciones se encuentran actualmente en una ligera alza de US\$ 26.

Iniciativas, Innovación

En enero, Jobs lanzo a la venta a Titanium Power Book portátil, que ha resultado ser el mayor éxito desde la iMac. A pesar de su elevado precio, Apple vendió mas de 115.000 en tan solo dos meses, lo que la ha convertido en la computadora líder de ventas en todo el mundo. Junto a todo esto, Apple ha puesto en venta nuevas versiones mas potentes de su buque insignia, la Power Macintosh, además de dos nuevos modelos psicodélicos de la iMac. Para poner mas fuerza a estas acciones de hardware, la empresa ha comenzado a distribuir el nuevo sistema operativo OS X. Todavía tiene mas lanzamientos previstos y se espera que para invierno abra sus propias tiendas. Wall Street aprueba la estrategia de innovar o morir que ha iniciado Jobs. Este afirma que no es cubrir la necesidad de computadoras en el mercado, sino crear maquinas que puedan parecer esculturas en el escritorio de cualquiera. Tecnología y estética aplicadas.

Grados estratégicos de libertad. Aprovechamiento

La empresa japonesa Pioneer ha ofrecido a Apple la oportunidad de vender un complemento llamado SuperDrive para la grabación de discos y DVD. El sistema permitirá que los usuarios editen y graben videos de calidad profesional, en discos que luego pueden ser vistos en un televisor conectado a un reproductor de formato DVD normal. Esto la convierte en una compañía no solo de computadoras sino de todo un conjunto de opciones digitales. Incluso, Jobs esta apuntando ya a otro software para fortalecer la recuperación de las Mac: el de las aplicaciones de multimedia. Uno de esos productos es iTunes que es un programa que permite comprimir canciones sacadas de los CD's convencionales en archivos de MP3.

Todas estas aplicaciones extra para sus computadoras, son la columna vertebral de la estrategia de Jobs. Todos estos instrumentos digitales y conectados que están llegando a los consumidores (videocámaras, cámaras fotográficas, reproductores de MP3, celulares y agendas electrónicas como la Palm) están dando lugar a lo que yo llamaría un nuevo estilo de vida digital dice Jobs. Pero la mayoría no constituye una solución integral por si mismos. No tienen suficiente potencia y sus interfaces son muy rudimentarias para editar contenido, además, sus pantallas son muy pequeñas y no tienen la capacidad para almacenar mucha información. Pero una PC con el Software adecuado puede ofrecer una solución completa y hacer que estos juguetes digitales sean mucho mas útiles y valiosos. El estilo de vida digital es tan importante para la gente creativa como lo ha sido el Internet.

Visión Estratégica

Que Quiere Jobs para el futuro? La necesidad de Apple de acercarse al mercado de los instrumentos digitales puede servir para explicar lo que tiene pensado Jobs para su futuro: la apertura de docenas de tiendas Apple por todo Estados Unidos, a esto se le añade su próxima propuesta: intentar adquirir HandSpring, una

compañía dedicada a la fabricación de agendas electrónicas. También están intentando adquirir una empresa fabricante de cámaras digitales. Cual es la estrategia? Poder vender toda una gama de productos digitales en las tiendas Apple.

Triangulo estratégico

La cuota del mercado no parece tener importancia cuando se trata de la habilidad de Apple para de alterar el curso del negocio de las computadoras y esto, por supuesto , es lo que mas entusiasmo a Jobs. No quiero alardear demasiado porque suena arrogante, pero el resto del sector esta tratando de copiar nuestras iniciativas, igual que en los años 80. todos los fabricantes de computadoras están tratando de copiar la iMac en una u otra forma. Lo mismo pasa con nuestro software. El productor de video QuickTime tiene una apariencia elegante, como metal pulido, y el software iMovie para la edición de video digital en las iMac nuevas permite hacer películas caseras que realmente pueden verse. Bueno, hace un mes, Bill Gates anuncio que Microsoft va a lanzar Windows Movie Maker. Asi que es ahora que Microsoft nos esta copiando otra vez, pero no me preocupa

En resumen, la estrategia de Jobs se basa en el diseño y la tecnología agresiva. Para Apple, los consumidores de computadoras necesitan algo mas que trabajar en sus maquinas, estos necesitan disfrutar sus maquinas, y hacer que la Internet sea mas divertida. Esta claro que como presidente ejecutivo, a Jobs le preocupan los números y tiene interés en que las acciones vayan bien, pero para este señor, Apple es una escultura creativa en movimiento y no una empresa convencional. Apple es su juguete en particular. La vida siempre será bella si esta compañía pueda proporcionarle los recursos, tanto en forma de dinero como en talento técnico, para disfrutar de su obsesión: el diseño y la venta de computadoras mas elegantes e inteligentes. Cuando vemos a Apple nos damos cuenta, de que hay compañías que son excelentes a la hora de ganar dinero, pero no hay muchas que sean fantásticas a la hora de abrir nuevas puertas. Apple esta construyendo las mejores computadoras de la historia.

Interpretación y Alcance de las Estrategias

Reynolds Andujar

Emiliano Garcia

Fuentes consultadas:

*Kenichi Ohmae

<<La mente del estratega>>

*Revista Fortune las Americas

(vol. 4 No. 3 y vol. 5 No. 9)

Mayo 2001