

D. JOSÉ CARRASCO
21 MAYO 2020

DISEÑA ESTRATEGIAS GANADORAS PARA LA PYME (2ª PARTE)

Aprende a detectar señales que te indiquen las tendencias del mercado

El factor decisivo entre éxito y fracaso es seguir y ejecutar estrategias.





JOSÉ CARRASCO LÓPEZ
FUNDADOR y DIRECTOR GENERAL
de FERSAY ELECTRÓNICA, S.L.



652 796 962



jcarrasco@fersay.com

Blog: <http://www.josecarrascolopez.com/>

Fundé la empresa Fersay Electrónica, S.L. hace 40 años, con el objetivo de la consolidación de un buen equipo que siga haciendo crecer la empresa sanamente y con valores como la ética, la transparencia, el trabajo en equipo, la humildad, el compromiso, la solidaridad y la superación.

La idea fue fruto de dos amigos que tras conocernos desde los 11 años en el colegio, decidimos muy jóvenes con 23 años fundar nuestra propia empresa.

Fersay es una empresa que da soluciones a cualquier repuesto, accesorio o consumible de aparatos electrónicos y electrodomésticos grandes y pequeños. Fersay tiene tres centros de trabajo, la central ubicada en Villalbilla (Madrid) y dos delegaciones, una en Alicante y otra en Tenerife.

Distribuimos a más de 5.000 clientes de todo el Sur de Europa, principalmente Portugal, Francia e Italia.

Dentro del Grupo Fersay creamos Azelera, nuestro proyecto de Formación para empleados, clientes y pymes españolas en general, que hacen posible estos eventos.

PRINCIPIOS DE UN BUEN POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

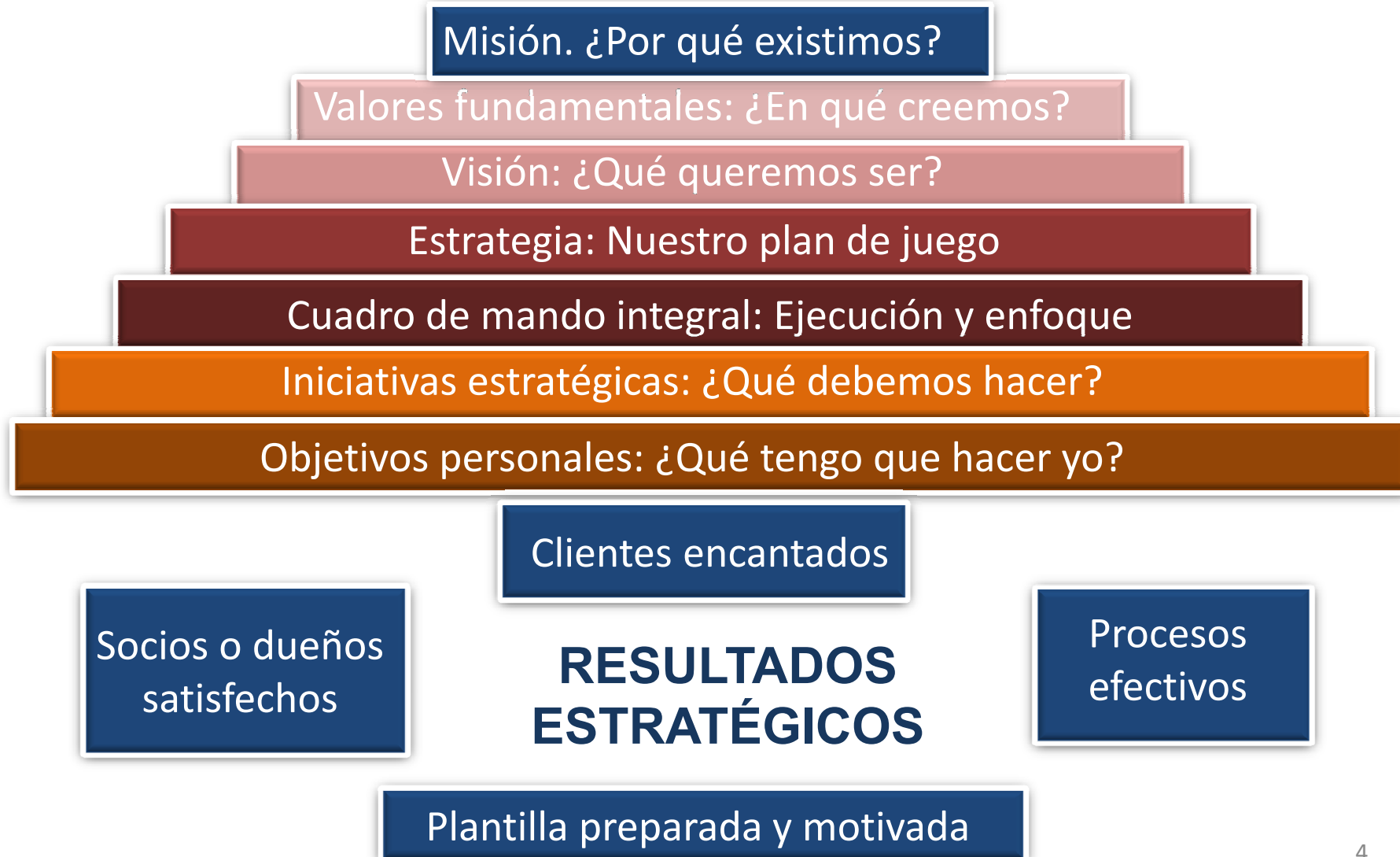
- 1 Un rendimiento superior y a largo plazo sobre la inversión.
- 2 Una proposición de valor única comparada con competidores.
- 3 Una cadena de valor diferente y a medida.
- 4 Saber elegir y sobre todo “qué no hacer”.
- 5 Actividades que encajan y se refuerzan unas a otras.
- 6 Continuidad estratégica con decisiones continuas para ajustar la estrategia a los cambios del mercado suavemente.



La radicalización excesiva y los cambios frecuentes de dirección son costosos, confunden a los clientes y a la propia organización

**LOS PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS SON EN REALIDAD EL SOFTWARE
EN LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

POSICIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA: TRADUCIR LA MISIÓN A RESULTADOS



TODAS LAS EMPRESAS CUENTAN CON 3 PROCESOS FUNDAMENTALES

- 1 Gestión de personas.
- 2 Definición de estrategias, su ejecución y medición.
- 3 Operaciones: sistemas, estructura, procesos, organización.

Si estos 3 pasos están bien diseñados, el éxito es seguro

En toda empresa tiene que haber una estrategia general (dirección estratégica) que sirva de marco a cada área de la misma, con su propia estrategia (dirección operativa).



EJEMPLOS:

Estrategia de marketing (estudio de mercado, posicionamiento, marca, imagen, productos, servicios clientes...)

Estrategia de liderazgo-dirección (equipo humano, selección, formación, capacidades, habilidades, objetivos, visión, misión, valores, cultura, etc...).

Estrategia operativa (organización interna, procesos, comunicación, sistemas, estructura, etc...)



OPCIONES ESTRATÉGICAS

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Liderazgo
en costes
diferenciación
foco

OPCIONES DE CRECIMIENTO

Aumento cuota mercado actual
Desarrollo productos nuevos
Diversificación: nuevos canales
Mejor desarrollo de nuevos
mercados

Los tres primeros son dentro de
tu mismo mercado y el cuarto
serán nuevos canales donde no
estuvimos nunca.

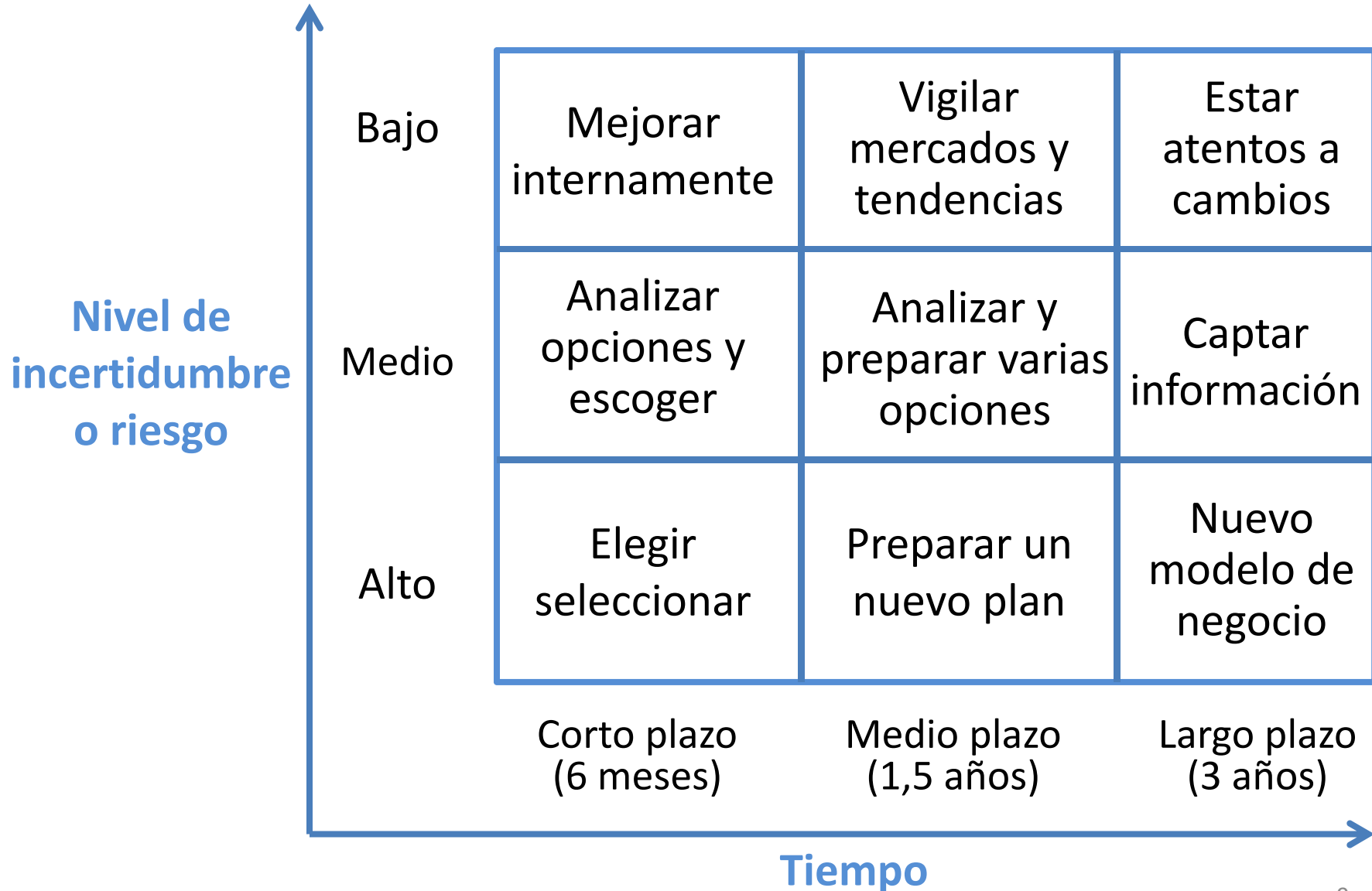
ALTERNATIVAS DE EXPANSIÓN

Crecimiento
orgánico (con
fondos propios)
Fusiones y
adquisiciones
Alianzas
estratégicas
más innovación

AQUÍ PODEMOS VER LA IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA



GENERACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS



TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

La visión global que debemos enfocar para una buena toma de decisiones debe seguir el siguiente orden:

- 
- 1 Entorno
 - 2 Estrategia
 - 3 Estructura
 - 4 Gestión del talento
 - 5 Incentivos
 - 6 Cultura corporativa
 - 7 Comunicación
 - 8 Control

Cuando el fallo sea más al principio, más graves serán las consecuencias.

Si no analizamos bien el entorno o nos equivocamos en la estrategia no servirá de nada mejorar internamente (estarás condenado).

Siempre hay que hacer un diagnóstico de la situación actual, luego posibles soluciones y luego aplicar planes de acción.

En momentos de gran incertidumbre hay que tener la gente adecuada ya que hay gente que sólo sirve para entornos simples (el pasado...).

CONCEPTO BÁSICO

El dueño de empresa que quiera flexibilizar su organización, por pequeña que ésta sea, deberá mantenerse atento y alerta a todo lo que sucede en su entorno.

El entorno siempre es condicionante y actualmente es competitivo, escaso y duro.

IMPORTANTE

No poder responder con eficacia a los PROBLEMAS que continuamente le plantea el entorno.

No poder explotar con eficacia las OPORTUNIDADES que, por igual, surgen continuamente en el entorno.

Suelen ser los dos fallos más graves del dueño de empresa que vive de espaldas al entorno (encerrado en su compañía).



ESTRATEGIA DE OPERACIONES E INNOVACIÓN EN LA CADENA DE VALOR

Como en la aviación hay que buscar equilibrios.

La fórmula es: **SC = CP - CE**

$\downarrow$ $\downarrow$ $\downarrow$

Satisfacción Calidad Calidad
cliente percibida esperada

Las preguntas que utilizas para identificar la estrategia operativa de una empresa son: ¿qué tengo (competencias)? y ¿cómo lo hago? (Infraestructura).

La buena voluntad no se impone ni se compra, se gana y sólo así habrá excelencia.

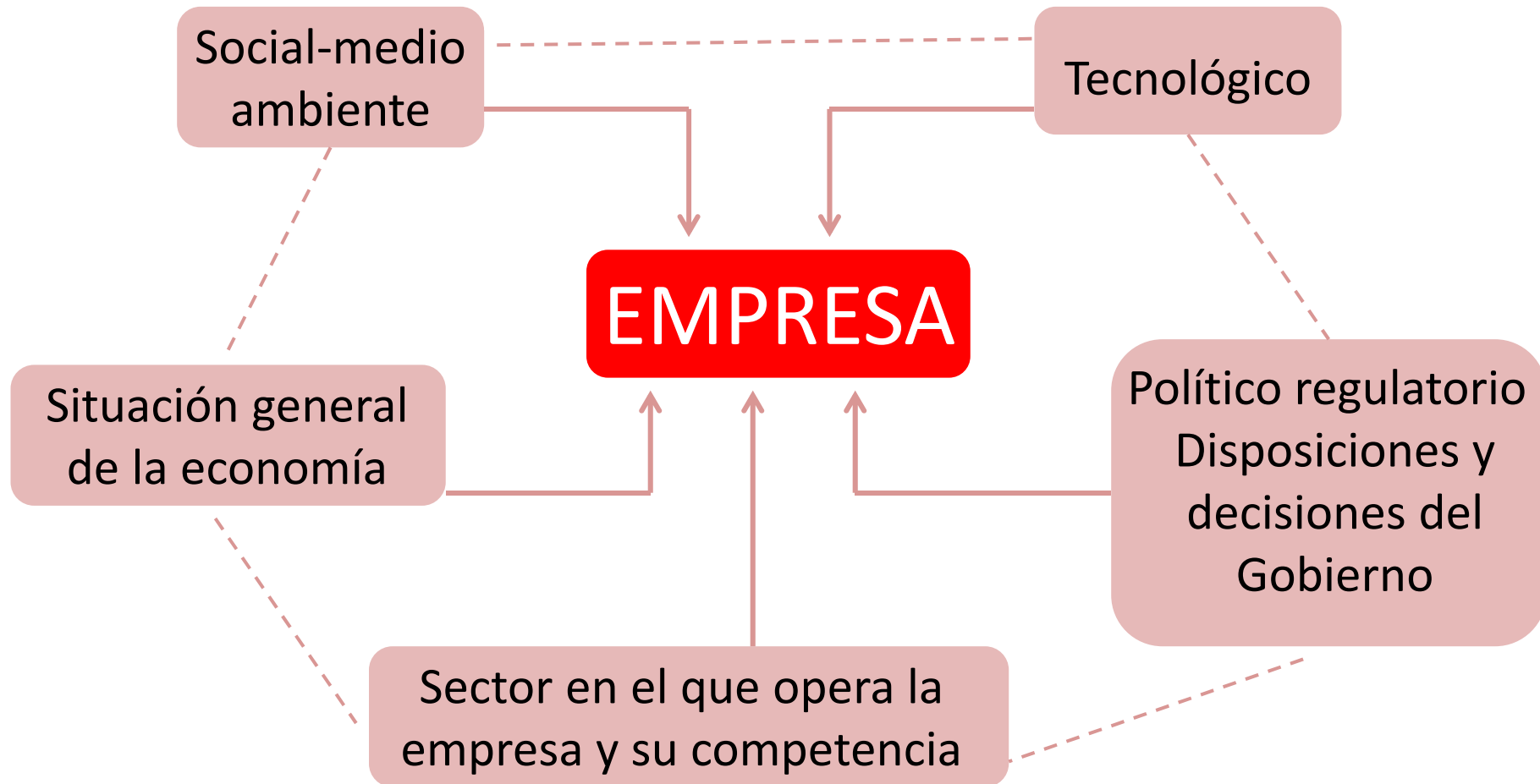
El valor de las compañías es su talento directivo aplicado a las operaciones de los procesos.

Las empresas solo cambian cuando tienen un líder visionario o cuando ya es tarde.

La reducción de costes compra tiempo pero no rentabilidad.

Cada vez que escuchas algo que no te gusta hay una oportunidad de negocio.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL ENTORNO DE LA EMPRESA



EN LA PYME

Hacer caso omiso de lo que sucede en el entorno, es la mejor forma de condenar a la propia empresa a una vida “vegetativa”, cuyo destino lo determinarán las fuerzas externas y no la concepción que el dueño tenga o desearía para su organización. En otras palabras:

**Es la mejor forma de dejar que
sean “los otros” los que
definan lo que será la empresa**

No confundir los aciertos estratégicos con los aciertos tecnológicos, por ejemplo, el caso de AIRBBN alquilando habitaciones y casas es un acierto estratégico ya que su tecnología es la misma que la de Trip-Advisor o el propio Hotel Meliá, en este caso la tecnología no es superior ni innovadora, es la idea de la innovación.

“Puede parecer que las olas de tecnología solo llegarán a otros, pero también llegarán a tu propia costa. Y entonces, más vale que tengas tu tabla de surf preparada si no quieres que te tumben”.

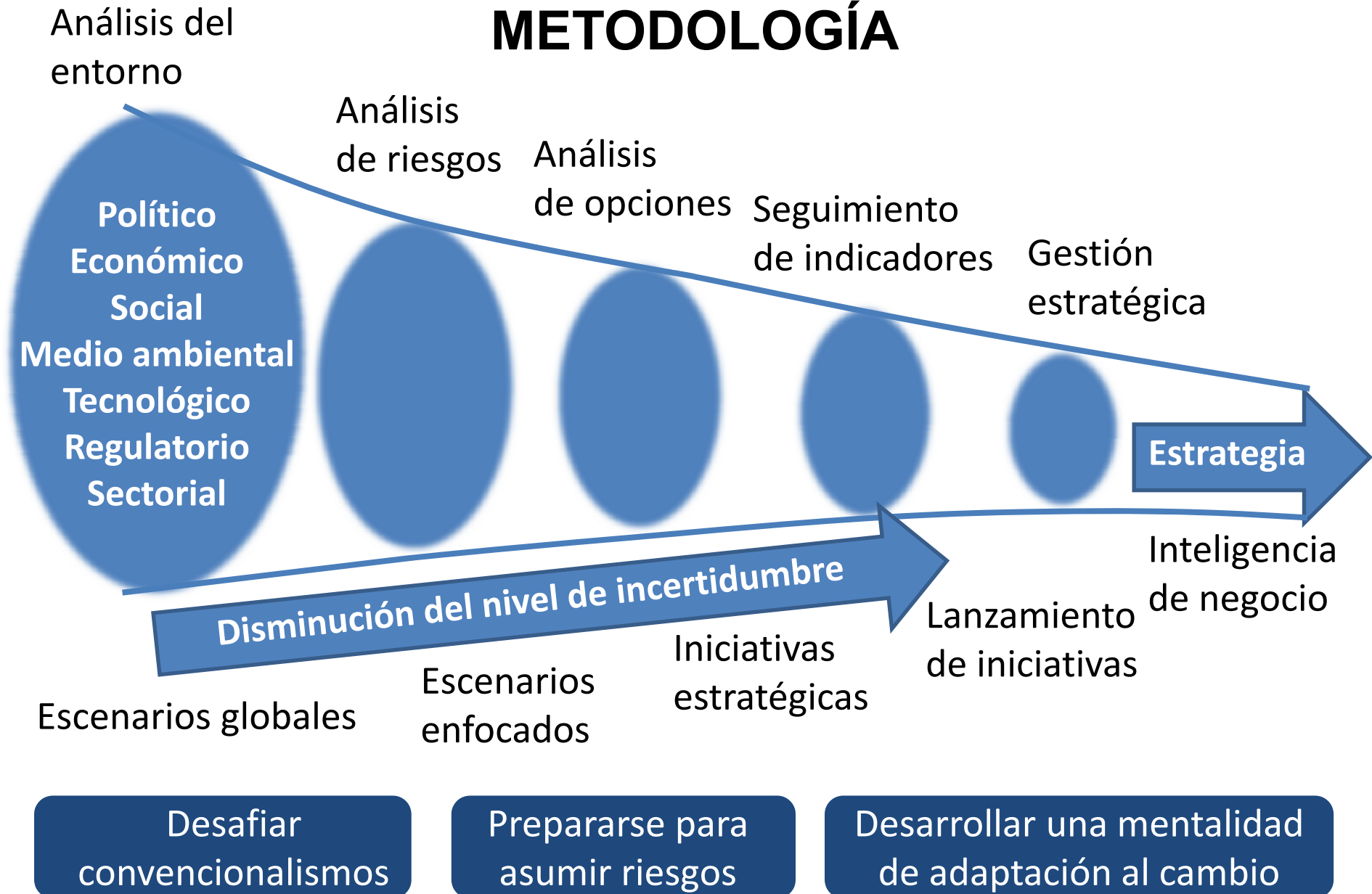
Identificación de Fuentes de Incertidumbre – Modelo

Político **E**conómico **S**ocial **T**ecnológico **R**egulatorio **S**ector nuestro

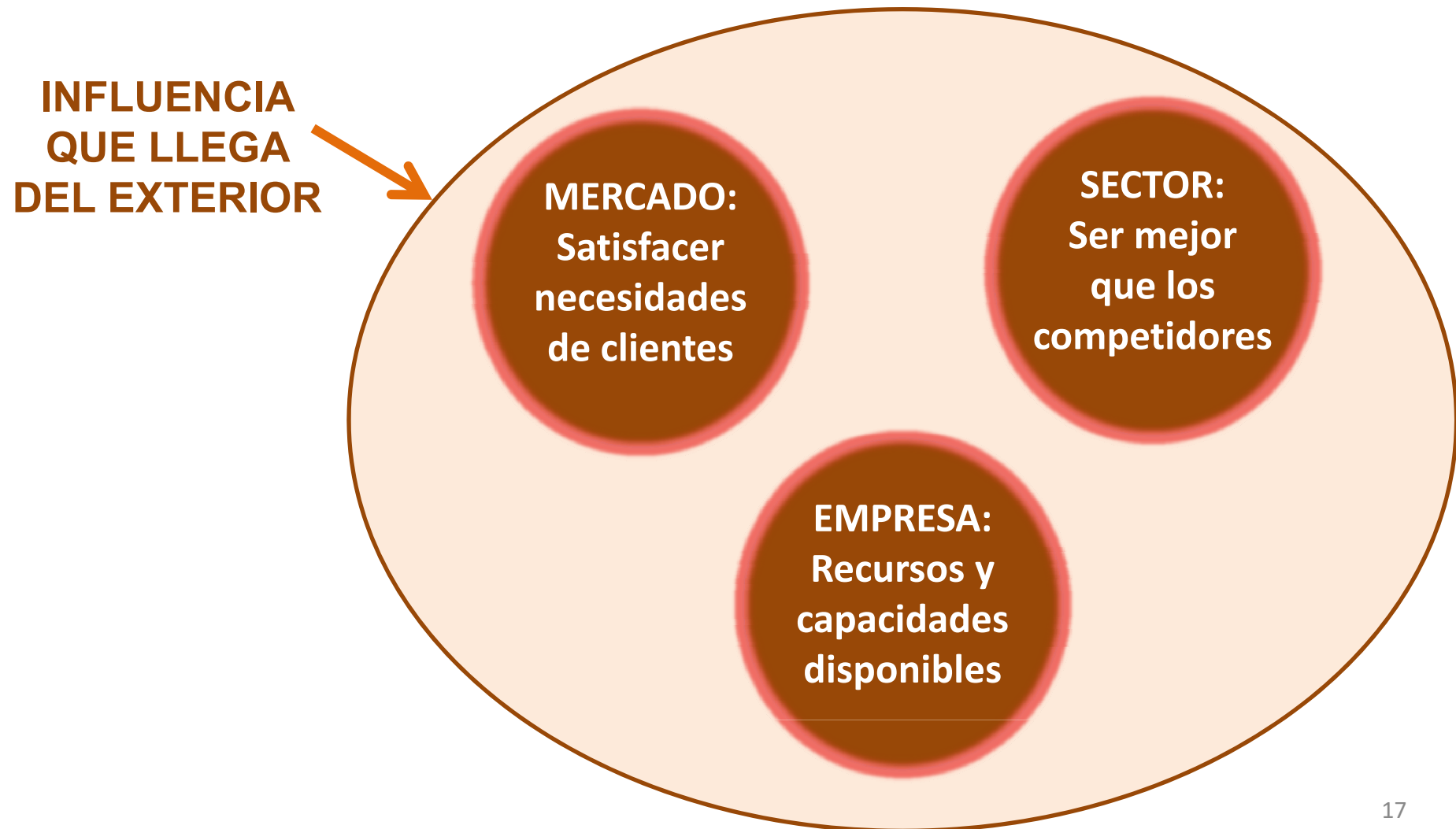
Una vez definida la cuestión principal hay que profundizar en cada uno de los elementos que pueden ser determinantes de su evolución.

Político	Económico	Social/Medio ambiental	Tecnológico	Legal regulatorio	Sectorial

METODOLOGÍA



EL CÍRCULO ESTRATÉGICO



LA SECUENCIA ESTRATÉGICA CORRECTA

Nuevas ideas o productos

Utilidad para clientes

¿Hay una utilidad excepcional para el cliente en la nueva idea o producto?

→ NO → REPENSAR

↓ SÍ

Precio

¿Es el precio asequible para los clientes?

→ NO → REPENSAR

↓ SÍ

Coste

¿Los costes garantizan la rentabilidad al precio estratégico?

→ NO → REPENSAR

↓ SÍ

Adopción

¿Qué problemas va a generar para la organización la adopción de la nueva idea? ¿Puedes superarlos?

→ NO → REPENSAR

↓ SÍ

Una estrategia de océano azul viable comercialmente

Poner en marcha de inmediato

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Generación de estrategias a partir del análisis DAFO

Situación externa Situación interna		AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS REACTIVAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

El análisis estructural de las empresas

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:



La rivalidad dentro del sector dependerá de...

Nº de competidores
Crecimiento o no de mercados
Barreras de salida

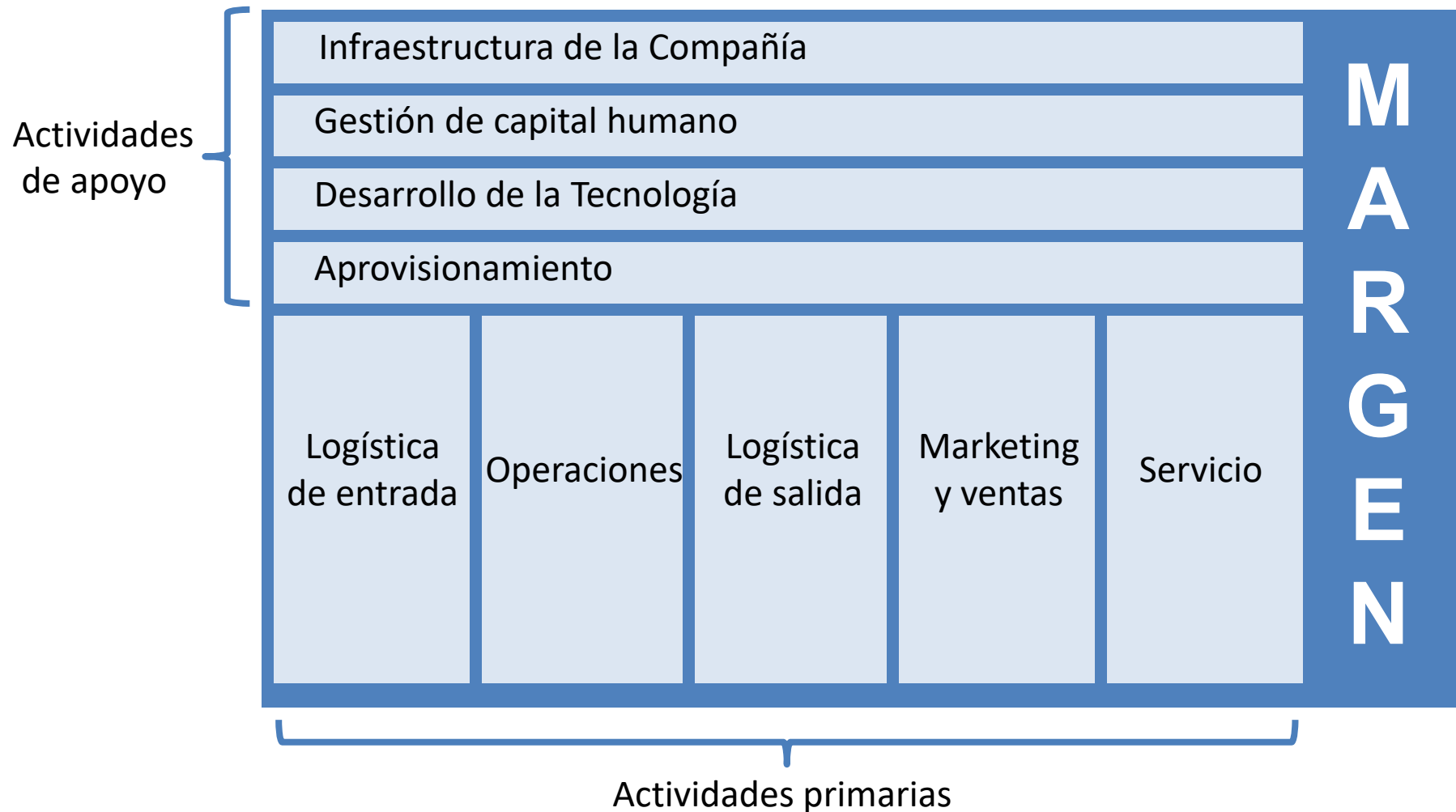
Diferenciación del producto
Estructura de costes

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

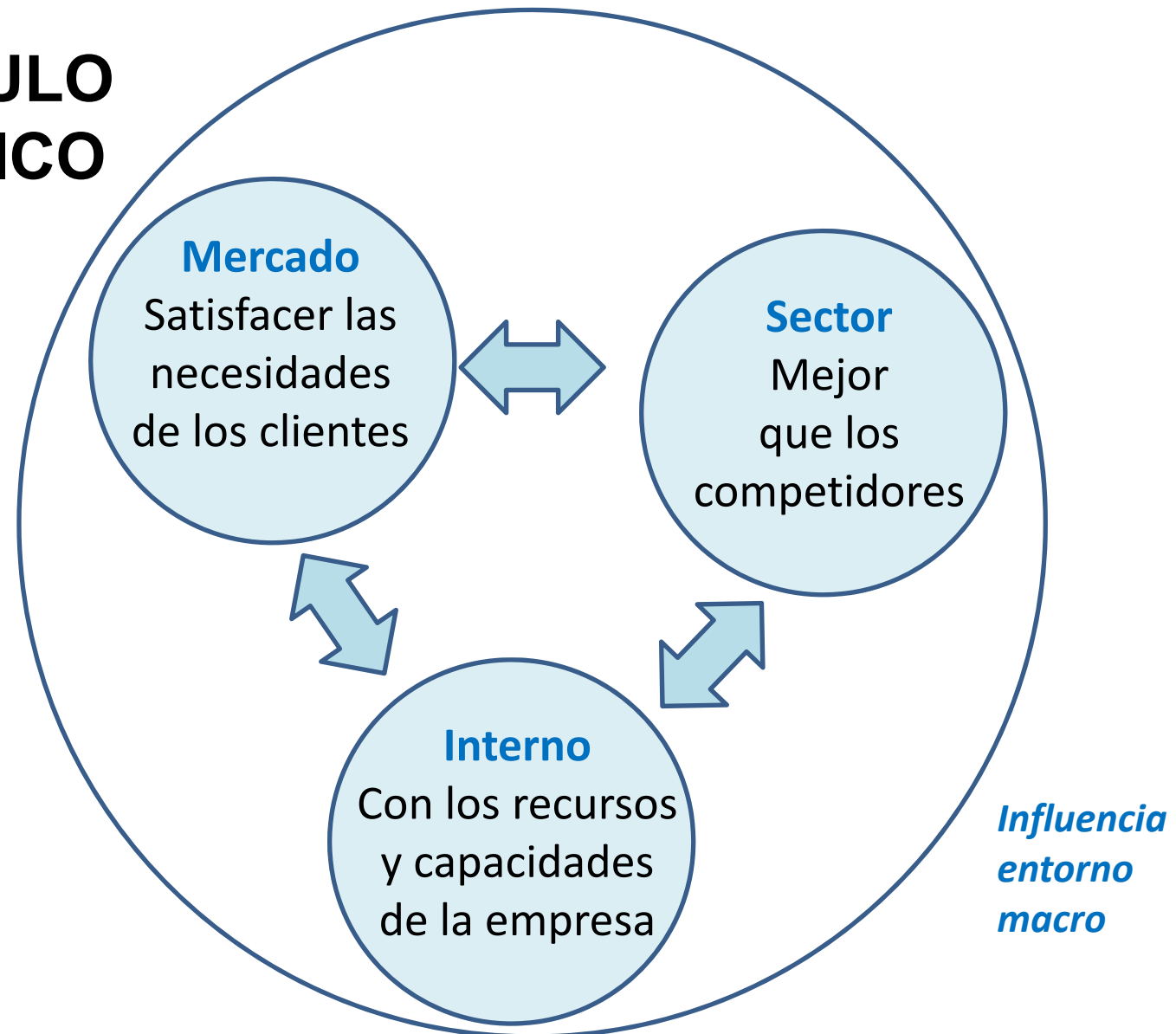
EN NUESTRA EMPRESA (DIAGNÓSTICO)

PREGUNTAS	POCO	INSUFICIENTE	NORMAL	SUFICIENTE	MUCHO	COMENTARIOS
¿Nuestra empresa sigue la política de reducir la rivalidad entre las actuales empresas competidoras de nuestro sector?						
¿Nuestra empresa hace lo posible para no hacer atractiva la entrada de nuevos competidores en el mercado?						
¿Procuramos mantener un buen poder de negociación con nuestros clientes?						
¿Procuramos mantener un buen poder de negociación con nuestros proveedores?						

LA CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER



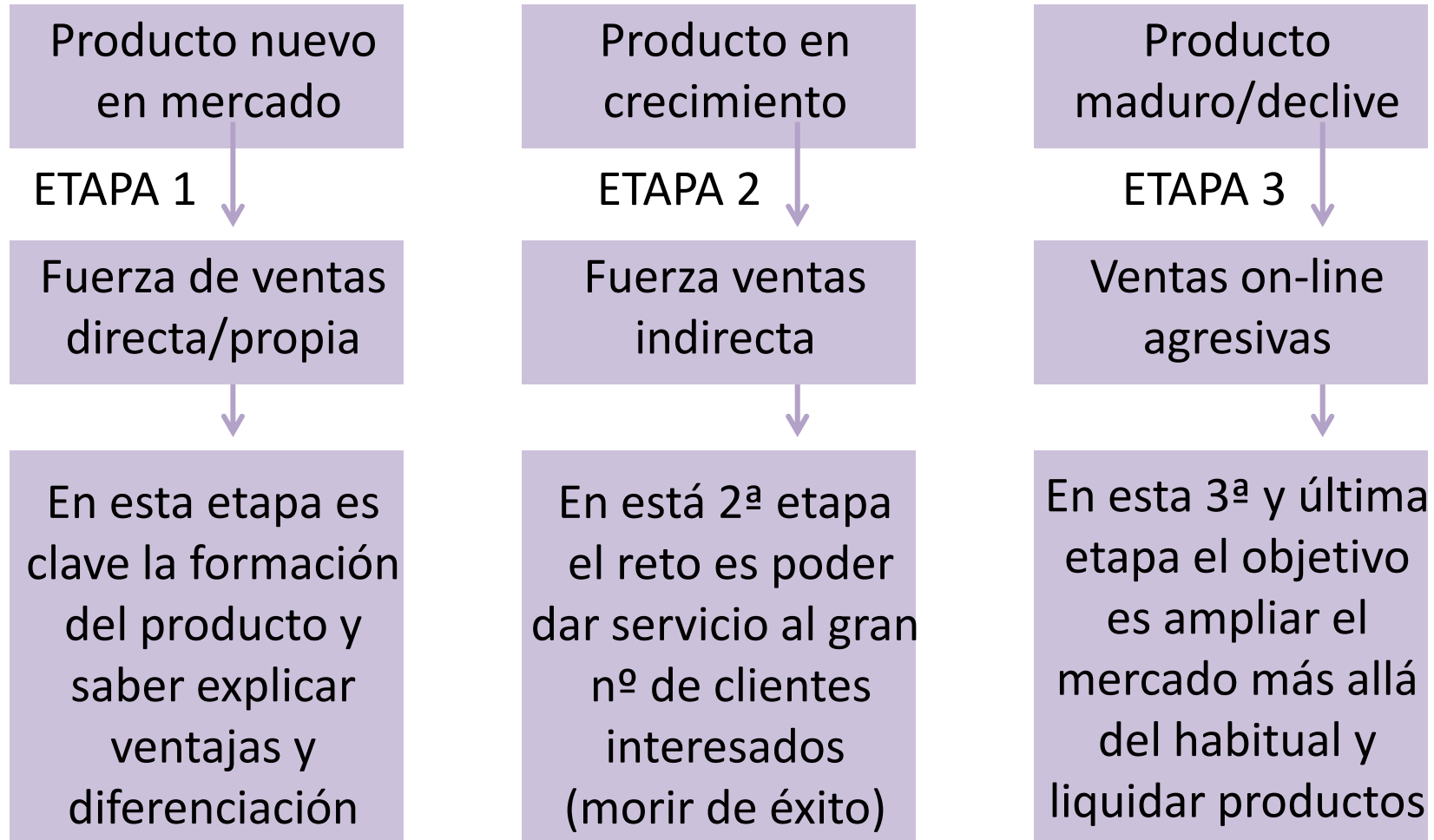
EL TRIÁNGULO ESTRATÉGICO



GESTIÓN ESTRATÉGICA E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



ESTRATEGIA DE CANAL IDEAL DE VENTA SEGÚN PRODUCTOS



El problema es que en empresas con mucha gama de producto puedes tener productos en cada una de estas etapas distintas.

LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA EL MÁXIMO RESPONSABLE DE LA EMPRESA

- 1 Líder en costes:** Si eres capaz de tener los costes más bajos de tu sector, bien por tus volúmenes, tecnología, mejor organización, etc...
- 2 Líder en diferenciación:** Si eres capaz de ser percibido como único por tus productos o servicios, porque te adaptas mejor a las necesidades de los clientes, etc...
- 3 Líder en especialización:** Si vas a un nicho de mercado muy concreto que requiere una metodología muy específica.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ENTRAR-MANTENERSE O SALIR DEL MERCADO

EXPECTATIVAS DEL SECTOR

		Negativas	Medias	Buenas
POSICIÓN COMPETITIVA NUESTRA	Débil	Salir del sector velozmente	Salir del sector	Salir del sector o reinvertir
	Media	Salir del sector y buscar alternativas	Relanzar actividades 	Encontrar nuevos mercados
	Buena	Maximizar rentabilidad y preparar futura salida	Encontrar nuevos mercados	Expandirse al máximo

Como es lógico requiere vigilancia, revisión periódica y actualización constante ya que la velocidad de cambio de un mercado hoy día es alta.

MODELOS DE GESTIÓN-MATRIZ DE MCKINSEY



Esto te dice cuando meterte o salirte de un mercado, invertir o desinvertir.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

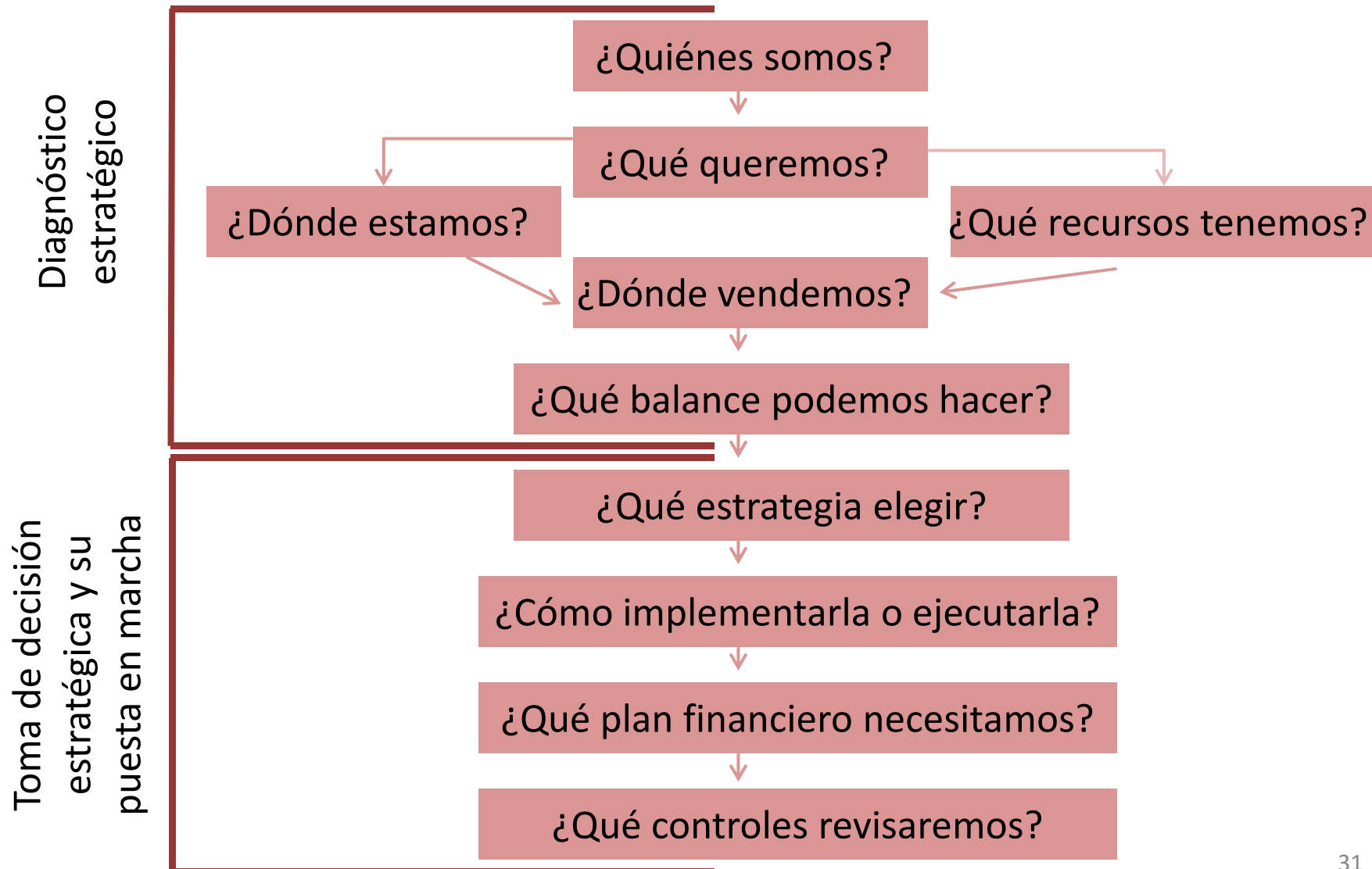
		ENVERGADURA DEL BENEFICIO		
		Alta	Media	Baja
FACILIDAD DE CONSECUCCIÓN	Alta			
	Media			
	Baja			

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA DECIDIR LA DIVERSIFICACIÓN DEL NEGOCIO

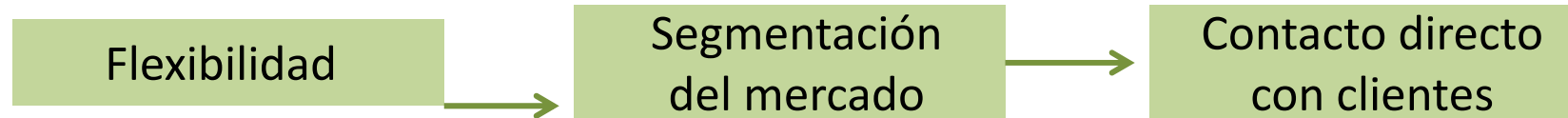
POSICIÓN COMPETITIVA

		POSICIÓN COMPETITIVA	
		Fuerte	Débil
CRECIMIENTO DEL MERCADO	Rápido	No es buen momento para diversificar	No es buen momento para diversificar
	Lento	Diversificar como prioridad absoluta	Considerar la posible diversificación

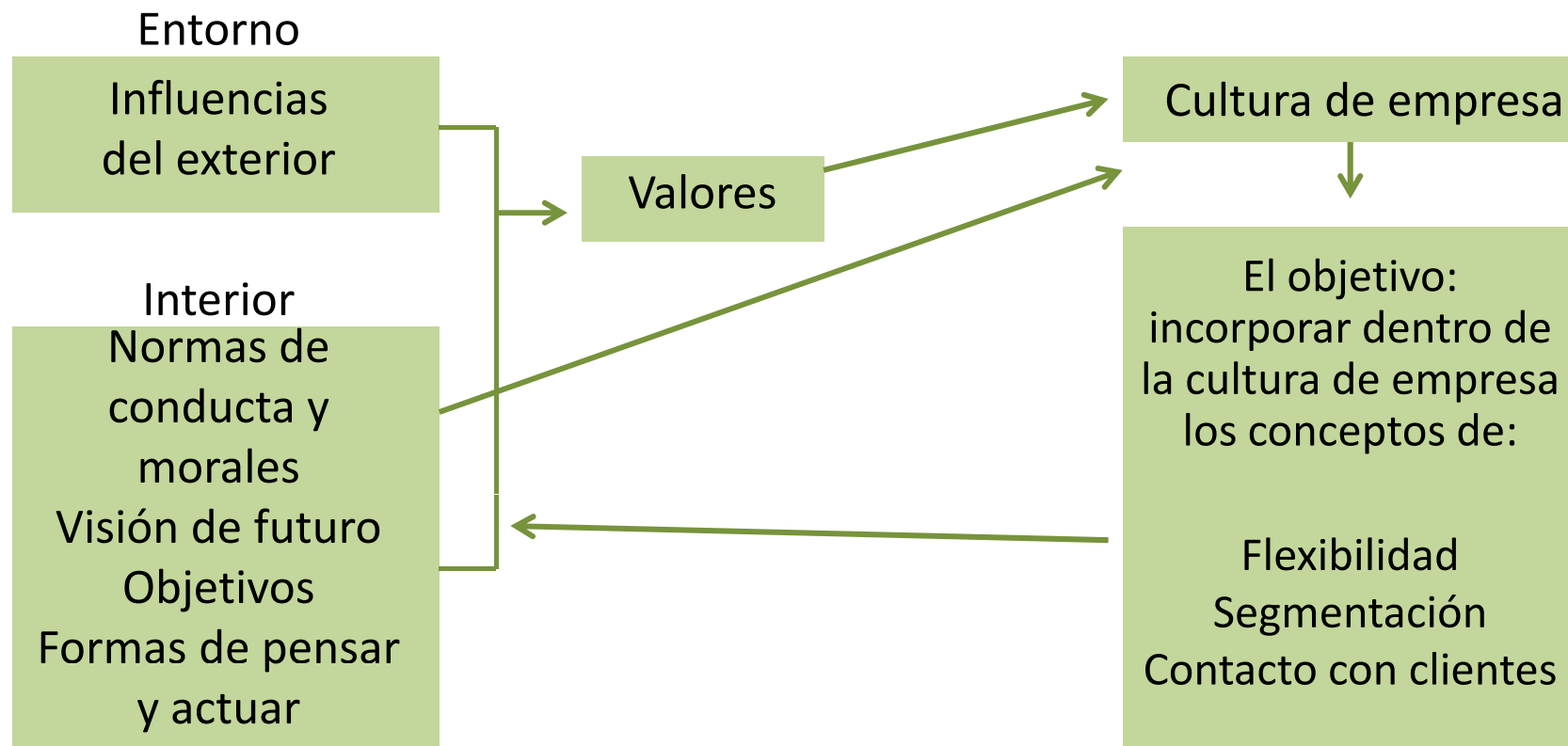
PREPARACIÓN PARA BUENAS DECISIONES ESTRATÉGICAS EN LA PYME, EL PLAN ESTRATÉGICO CORRECTO:



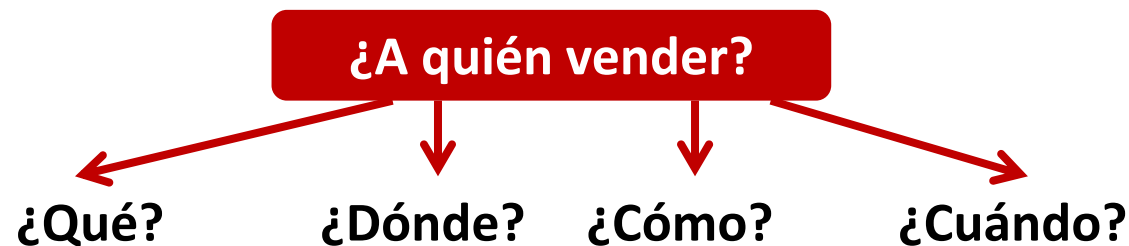
LAS TRES ARMAS ESTRATÉGICAS DE LA PEQUEÑA EMPRESA



INYECTAR LAS TRES ARMAS ESTRATÉGICAS A LA EMPRESA A TRAVÉS DE SU CULTURA



Toda empresa necesita estrategia independientemente de su tamaño.
Se trata de saber responder:



Las pymes suelen olvidarse de la enorme importancia que tiene la reflexión estratégica.

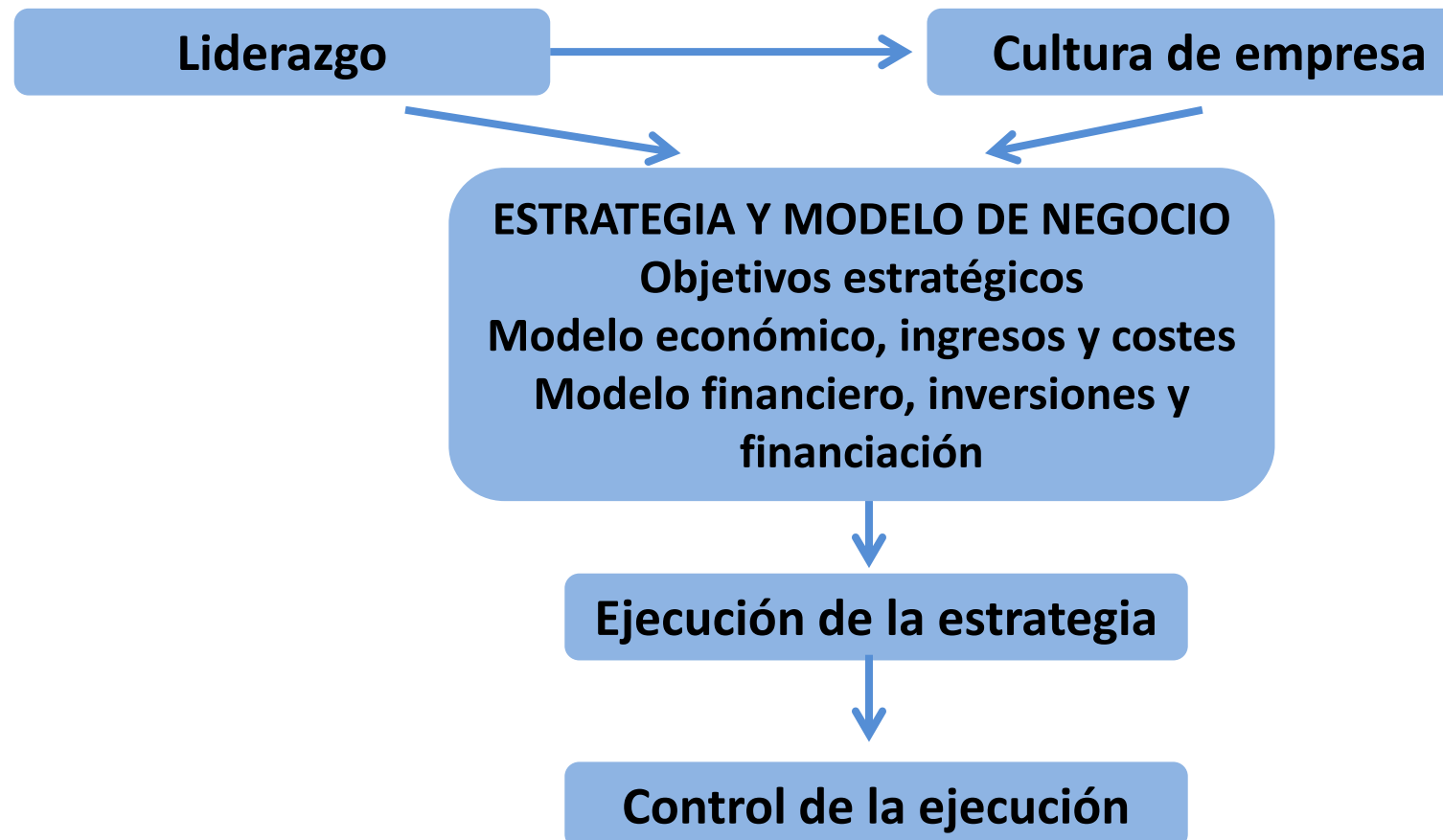
En todo caso, si es necesario, es mejor acudir a expertos en estrategias y mercados que fracasar que siempre será peor.

Las pequeñas empresas suelen cometer dos grandes errores:

- a) Pretender competir con las grandes, usando las mismas armas.
- b) No explotar las armas estratégicas que tiene.

CONEXIÓN ENTRE LIDERAZGO Y ESTRATEGIA

La estrategia concreta el modelo de negocio que indica lo que hace la empresa, para satisfacer a las diferentes partes interesadas. Está ligada al liderazgo y a la cultura de empresa:



ESTRATEGIAS EN EL MERCADO

1 Estrategia corporativa: Ventajas corporativas, ámbito en el que la empresa compite y como crea valor.

2 Estrategia competitiva o de negocio: Ventajas competitivas y enfoque a largo plazo.

(En realidad la estrategia competitiva o de negocio no es sobre tu empresa solo, sino sobre tu empresa en comparación con los demás.)

3 Estrategia operativa o funcional:
Ventajas operacionales en el día a día que apoye las estrategias.



ESTRATEGIA CORPORATIVA

Es la forma en que la empresa intenta crear valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades.



Lo más importante es crear una PUV (Propuesta Única de Valor) potente.

MODELO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



ESTRATEGIA DE PRIORIDADES A INVERTIR EN TIEMPO

Gestión de tiempo y toma de decisiones

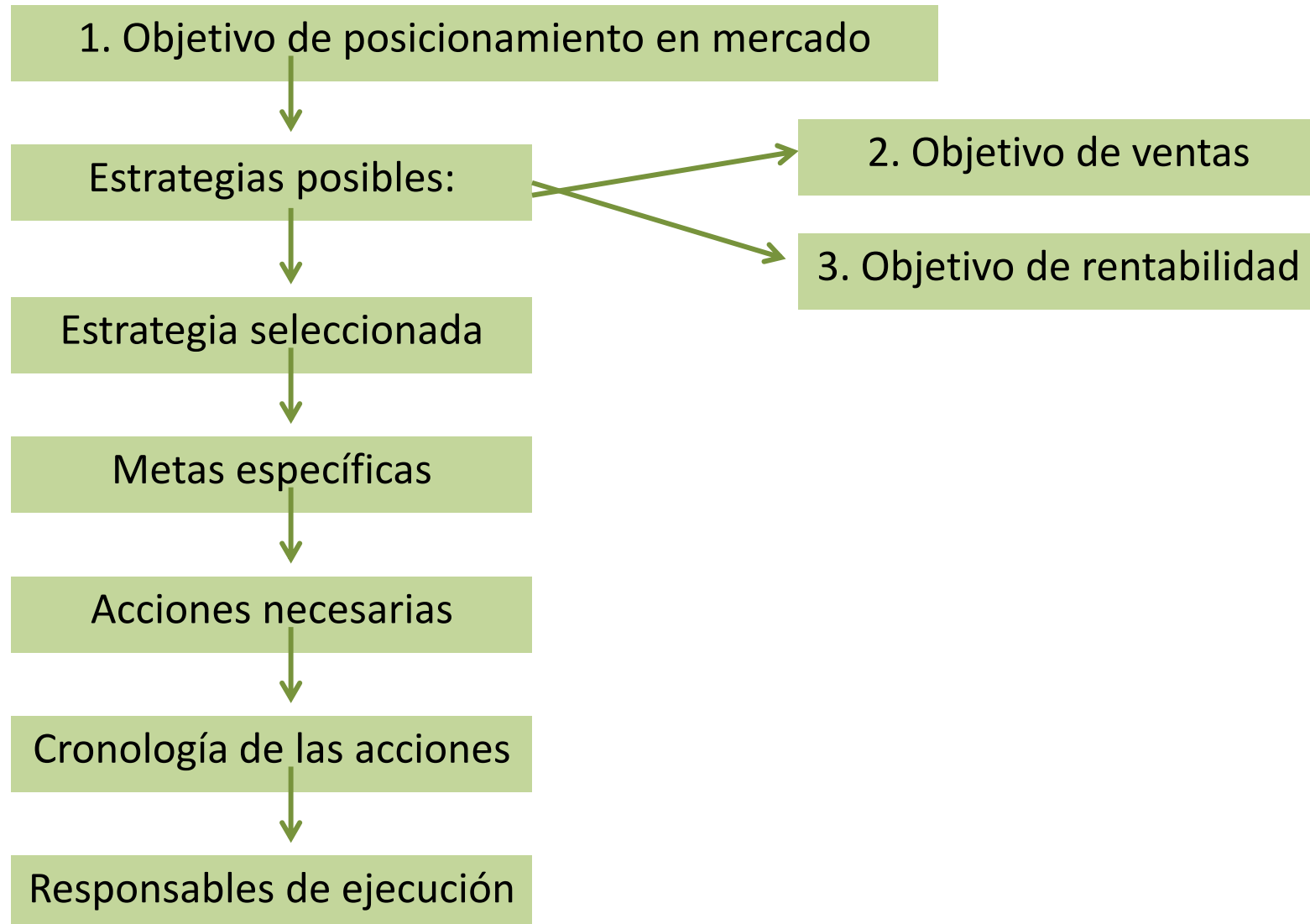
1. ES URGENTE Y ES IMPORTANTE	2. NO ES URGENTE PERO ES IMPORTANTE
3. NO ES IMPORTANTE PERO SÍ ES URGENTE	4. NO ES URGENTE NI ES IMPORTANTE

Objetivos:

Trabajar bien el cuadrante 2 para evitar muchas tareas en el cuadrante 1.

Trabajar en el cuadrante 3 rechazando totalmente el cuadrante 4.

ESTRATEGIAS – METAS Y PLANES DE ACCIÓN (VISIÓN GLOBAL)



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A CORTO-MEDIO-LARGO PLAZO

ACTIVIDAD

6 MESES

**18 MESES
1,5 AÑO**

**36 MESES
3 AÑOS**

Servicio al cliente

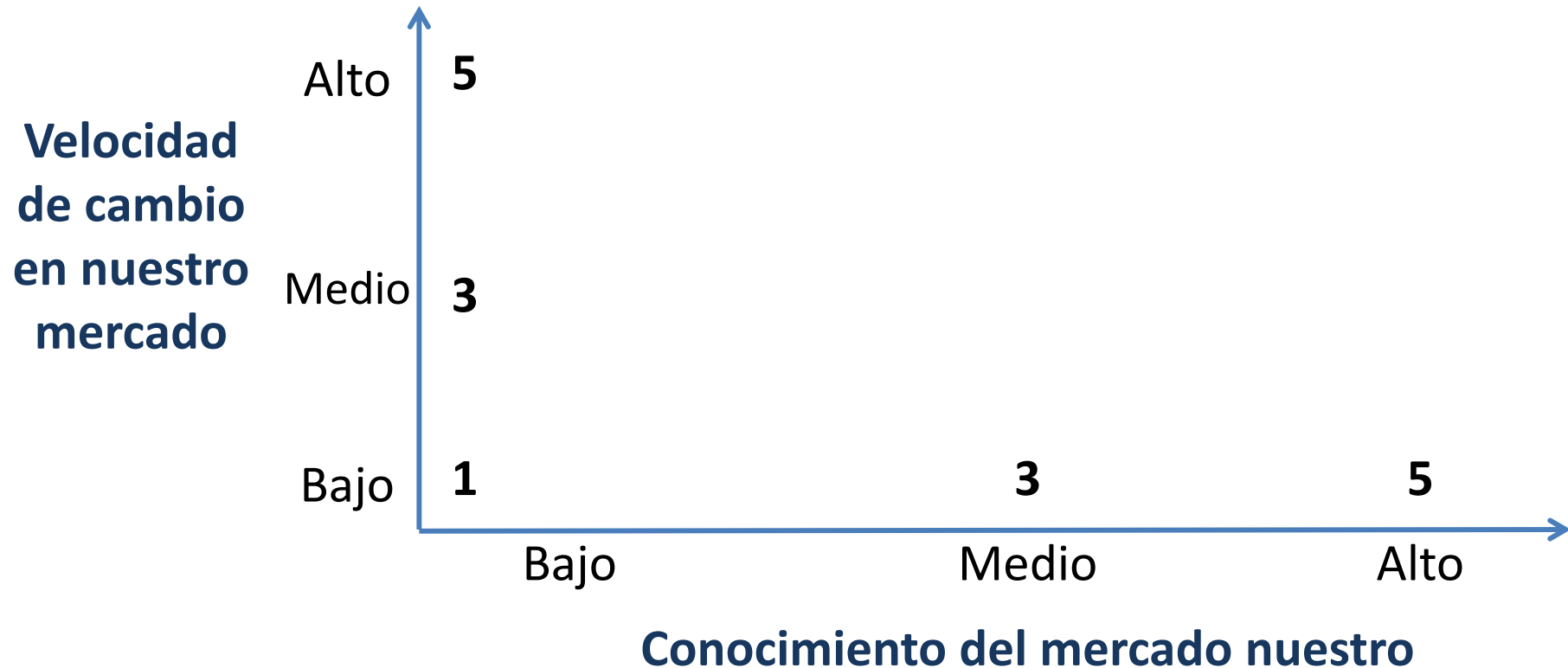
Capital humano

Ventas y marketing

Tecnología

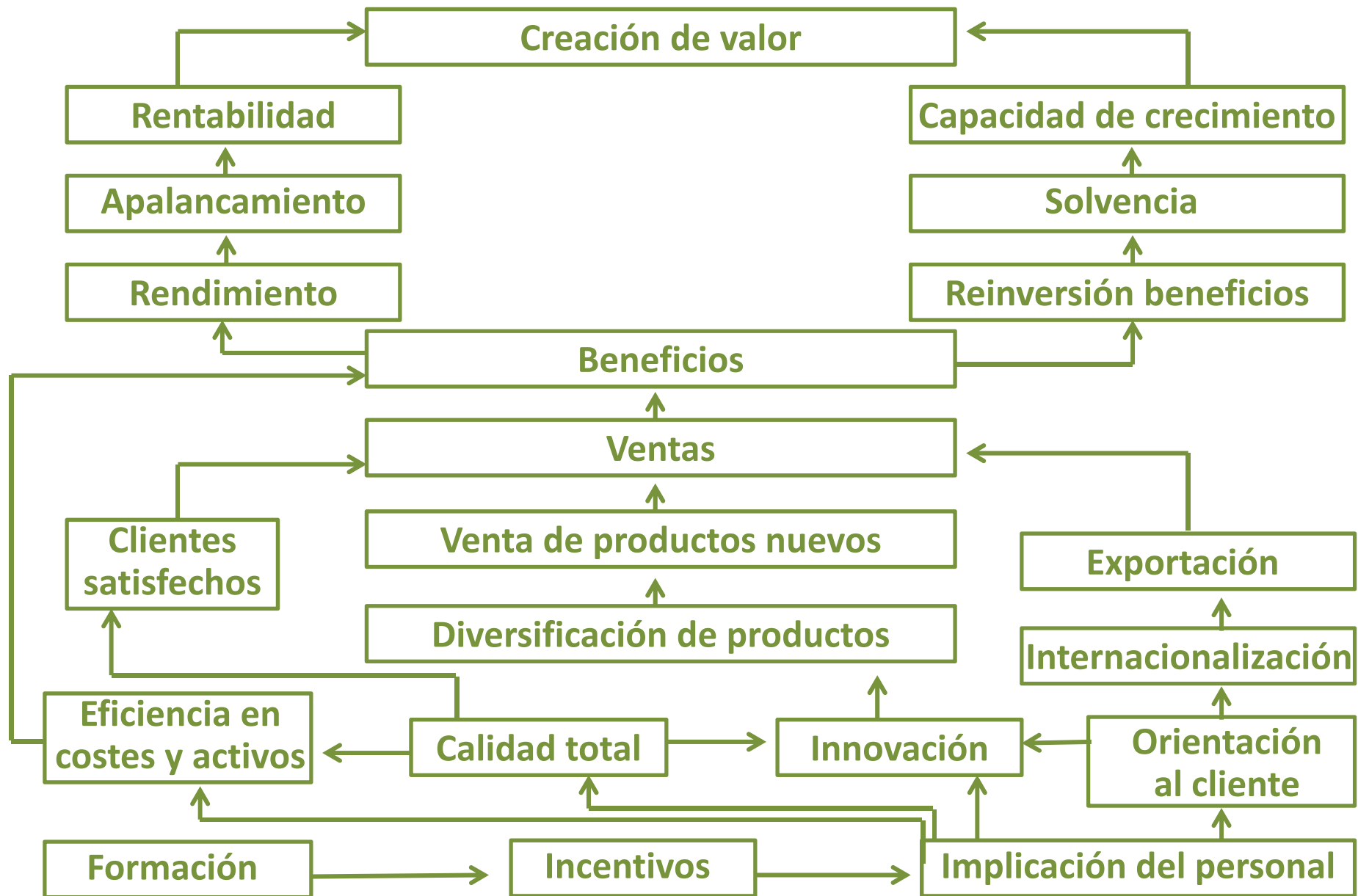
Operaciones

INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS



- 1 No tengo nada claro sobre mi mercado, aunque su velocidad de cambio sea pequeña. Y si cambia el mercado me pillaré desprevenido.
- 5 Si conozco bien mi mercado y estoy atento, da igual que cambie más deprisa o más despacio, al menos podré reaccionar.

MODELO DE NEGOCIO DE EMPRESAS ESPAÑOLAS DE ALTO CRECIMIENTO (2014)



NO CONFUNDIR NUNCA LA ESTRATEGIA Y LA TÁCTICA

La estrategia es a largo plazo (plan estratégico).

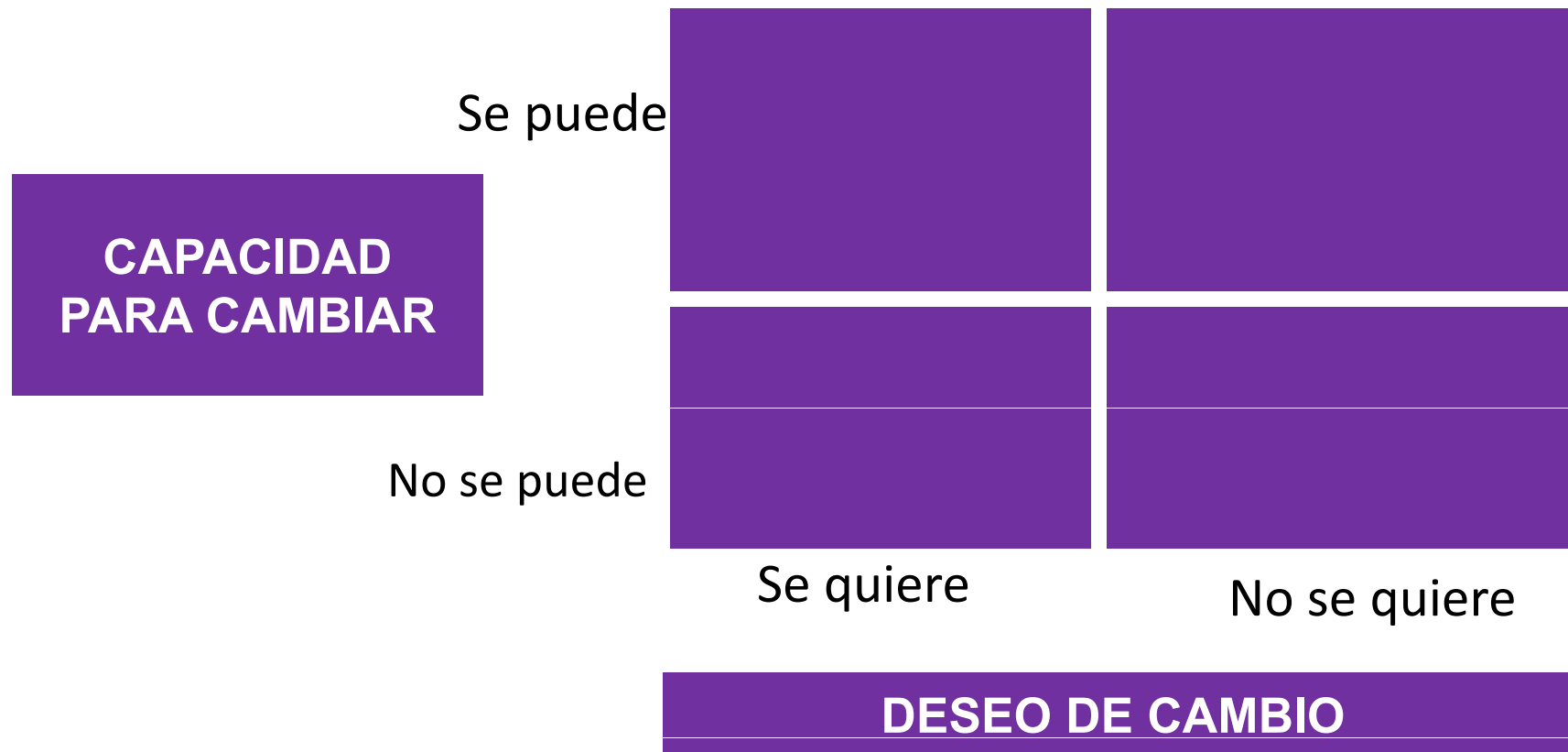
La táctica es lo que interesa aplicar en el día a día para llegar a la estrategia.

Ejemplo: Liga de fútbol: cada domingo según el rival y donde se juega el entrenador decide una táctica.

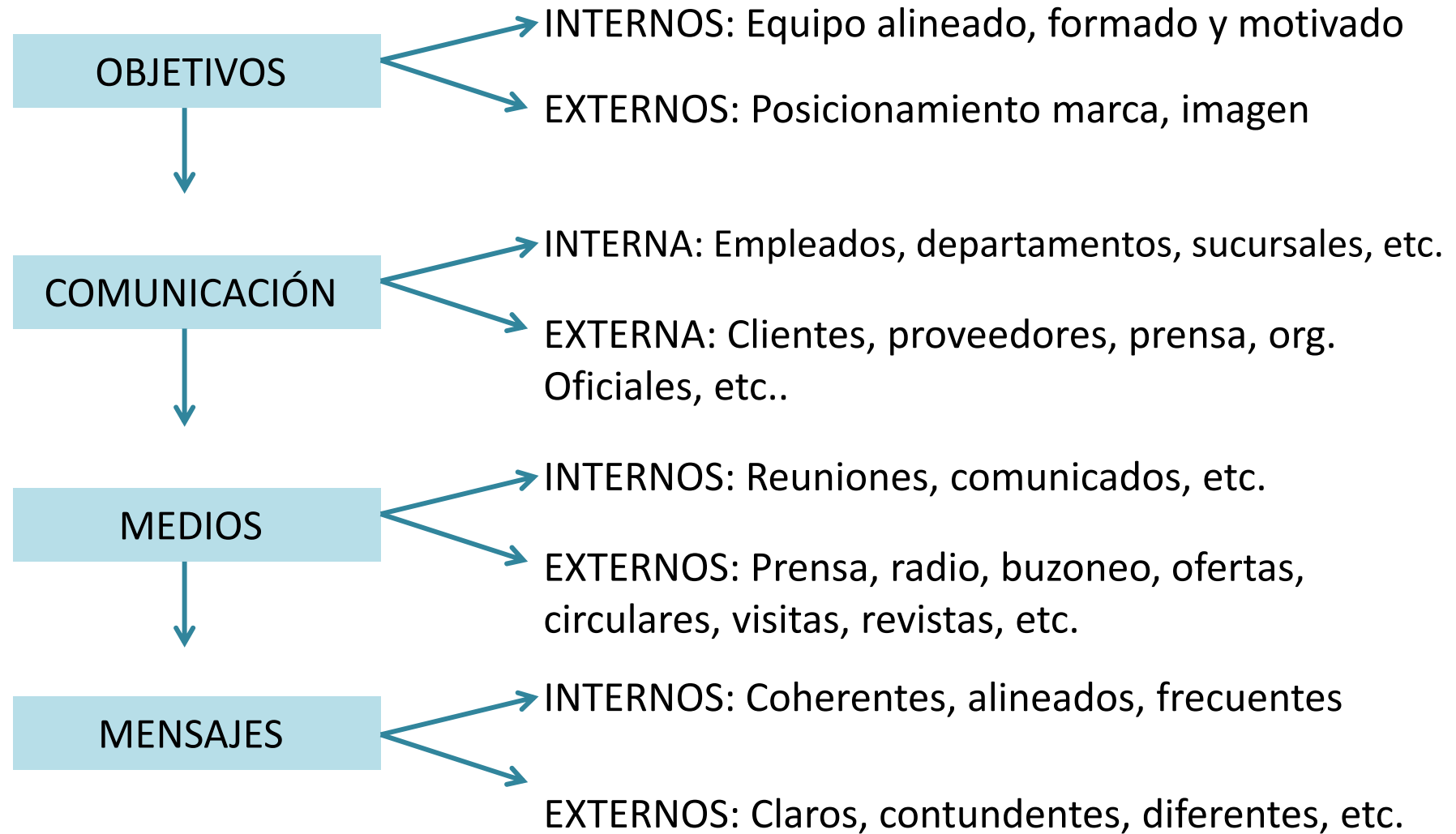
La estrategia sería el plan para ganar la Liga.

En la empresa hacer una promoción concreta y puntual es una táctica pero conseguir objetivos a final de año es estrategia.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ADAPTACIÓN DE PERSONAS AL CAMBIO



ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



ESTRATEGIA GLOBAL DE MARKETING

-  La estrategia es pura cuestión de percepciones: La percepción acaba siendo la realidad, no confundir los términos (percepción del cliente: lo que transmitimos).
-  La estrategia es pura cuestión de ser diferente: Si no podemos ser diferentes acabaremos en la cárcel de los precios.
-  La estrategia es pura cuestión de competencia: Saber competir en un mercado.

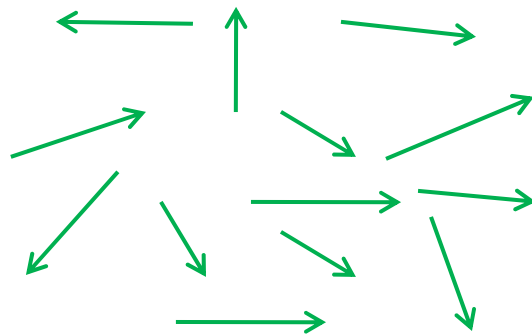
-  Hay cuatro tipos de estrategias de marketing de guerra.

Guerra defensiva (solo para líderes del mercado)	Guerra ofensiva (solo para los nº 2 y 3 de cada categoría)
Guerra de flancos (solo para recién llegados)	Guerra de guerrillas (solo para las más pequeñas)

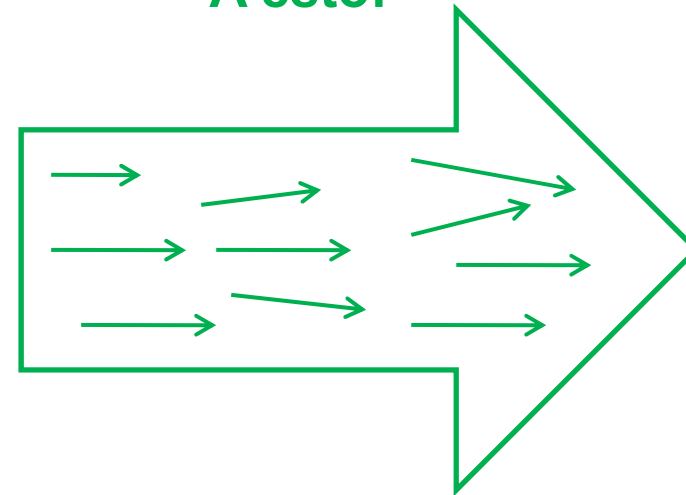
Lo difícil no es elaborar una estrategia, es lograr que las personas la sigan

Por muy difícil que sea elaborar una estrategia inteligente, **es diez veces más difícil lograr que la gente siga esa estrategia**. Y una estrategia mal ejecutada, sin importar lo ingeniosa que sea, es una estrategia inútil. En otras palabras, el mayor reto estratégico de una empresa no es el pensamiento estratégico, es la acción estratégica.

Hay que pasar de esto:



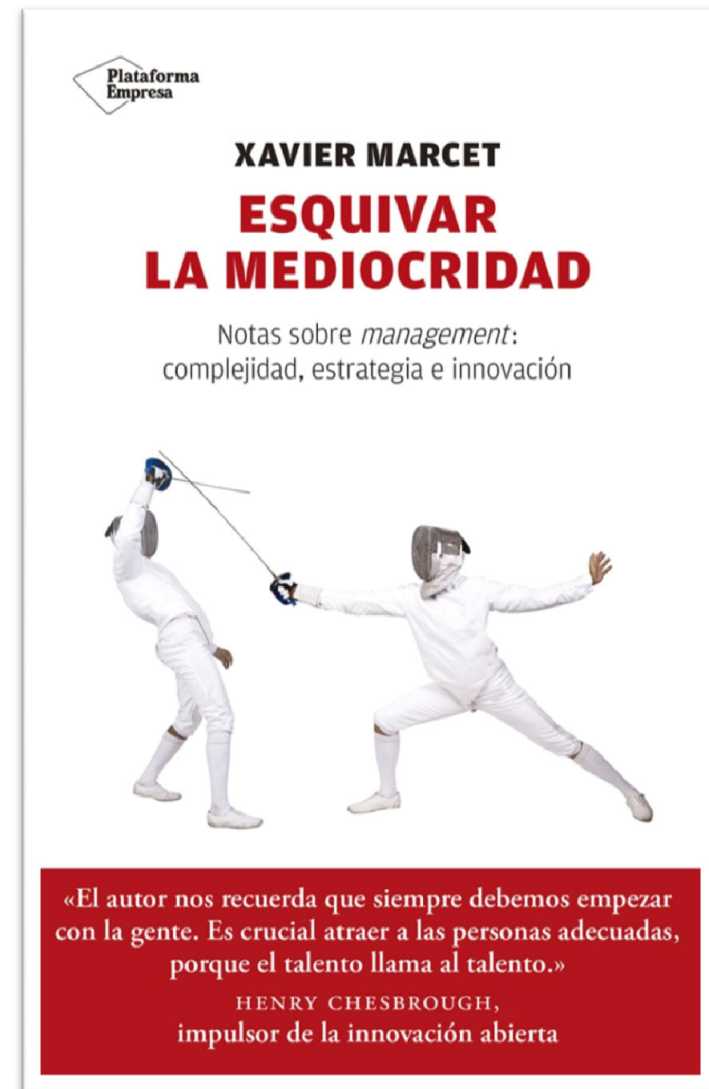
A esto:



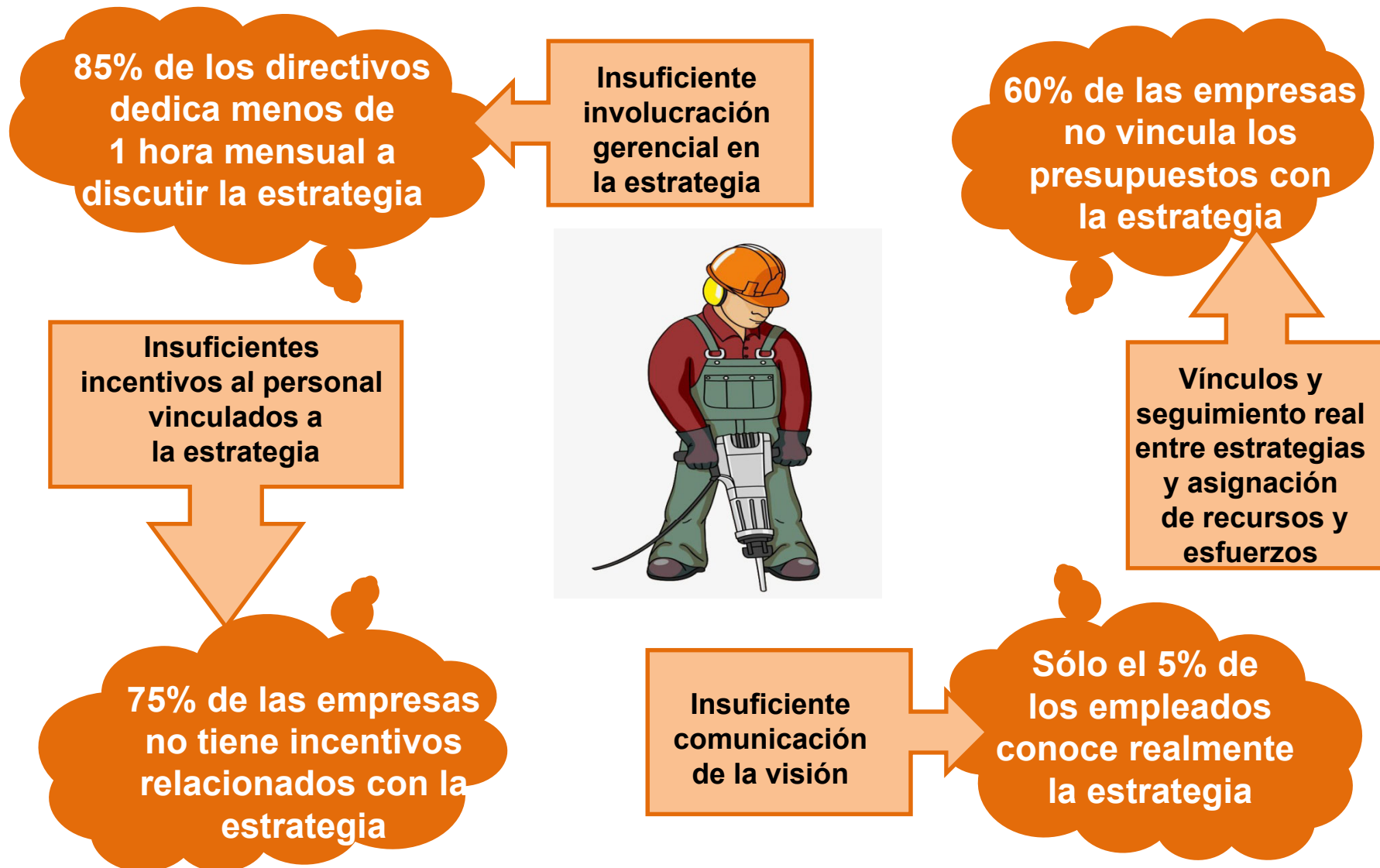
Cuando una empresa pone a su cliente en el centro y se organiza para deleitarlo está haciendo todo para no caer en la mediocridad.

Sin estrategia diferenciadora no hay palanca de transformación real. No hay estrategia diferenciadora sin líderes que sepan positivizar los “no” que deben impulsar. **Una estrategia donde cabe todo es un compendio de mediocridad.**

La innovación no es fácil, pero en un mundo como el nuestro, sin adaptación, sin diferenciación y sin explorar constantemente como crear más y mejor valor para los clientes es difícil sobrevivir.



DIFICULTADES ENCONTRADAS EN LA IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS



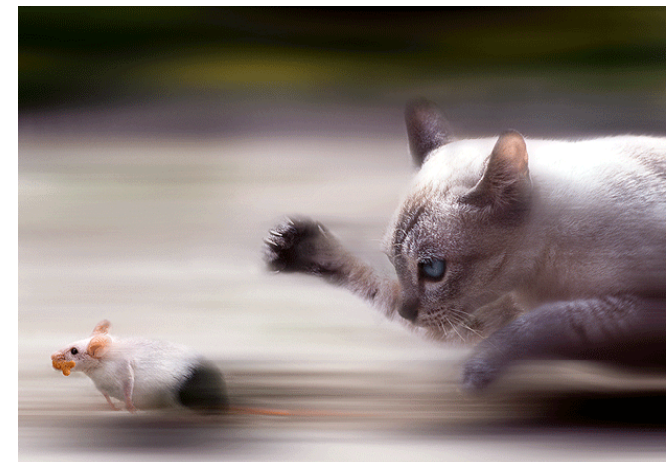
EJEMPLO DE ERRORES ESTRATÉGICOS HISTÓRICOS

Receta para difundir la peste

En el siglo catorce, los fanáticos custodios de la fe católica declararon la guerra contra los gatos en las ciudades europeas.

Los gatos, animales diabólicos, instrumentos de Satán, fueron crucificados, empalados, desollados vivos o arrojados a las llamas.

Entonces las ratas, liberadas de sus peores enemigos, se hicieron dueñas de las ciudades. Y la peste negra, por las ratas transmitida, mató a treinta millones de europeos.



- E** SCOGER → Toma de decisiones, gestionar.
- S** OLUCIONAR → Anticiparse o rectificar errores.
- T** RANSFORMAR → Para adaptarnos al mercado VICA.
- R** EEDUCAR → Formación constante al equipo para estar al día en competencias.
- A** NALIZAR → El mercado global, el local, tendencias, economía, etc...
- T** RABAJO EN EQUIPO → No habrá hoy día otra forma efectiva.
- E** XCELENCIA → Cuidar hasta el último detalle tanto a nivel interno (equipo) como externo (clientes, proveedores, etc..)
- G** ARANTIZAR → El cumplimiento de la cultura de empresa (visión-misión-valores, etc...)
- I** NFLUENCIAR → Positivamente con el ejemplo al equipo
- A** MPLIAR → Visión global y aprovechar oportunidades

El secreto del éxito en los negocios está en detectar hacia donde va el mundo y llegar ahí los primeros

Aún cuando usted esté en el carril correcto, le pasarán por encima si permanece sentado allí demasiado tiempo

Cada individuo tiene que inventar su camino y cada empresa también

Cada minuto dedicado a la planificación ahorra cuatro en la ejecución

FRASES ESTRATÉGICAS

El éxito siempre hace obsoleto el comportamiento que permitió alcanzarlo

El futuro ya no es estable, se ha convertido en un blanco móvil

El incumplimiento de un plan equivale a su desaparición

CUANDO DEBEMOS ELEGIR Y NO LO HACEMOS, YA LO ESTAMOS HACIENDO

El que hace, puede equivocarse, el que no ya está equivocado

El que no aplique nuevos remedios debe esperar nuevos males

En el camino hacia el futuro ¿eres el parabrisas o el mosquito?

Es la colocación de las velas y no la dirección del viento la que determina donde nos dirigimos

FRASES ESTRATÉGICAS

EN SITUACIONES DE CRISIS, LAS ACCIONES TIENEN QUE SER RADICALES. LAS MEDIDAS A MEDIAS NO FUNCIONAN. LOS ASPECTOS EMOCIONALES HAY QUE ATROPELLARLOS

NO SE PUEDEN TOMAR BUENAS DECISIONES CON ARROGANCIA EN LA CIMA E IGNORANCIA EN LA BASE

LA ESTRATEGIA ES EL PLAN PARA LA SUPERVIVENCIA FUTURA. LA ORGANIZACIÓN EL COMPROMISO DE APLICACIÓN EN EL DÍA A DÍA. UNA BUENA ESTRATEGIA CON UNA ORGANIZACIÓN POBRE ES COMO UN PURA SANGRE SIN JINETE

MENSAJE FINAL

No olvides que en la estrategia de tu negocio
es donde realmente te la juegas

Procura darle la importancia que tiene y recuerda
que la estrategia ha determinado, determina y
determinará ganar o perder batallas comerciales y
las guerras militares, económicas y culturales

Todo es estrategia, haz la tuya
y... acierta para disfrutarla



**MUCHAS
GRACIAS**

JOSE CARRASCO

BLOG: <http://www.josecarrascolopez.com>



jcarrasco@fersay.com

azeleraformacion@fersay.com