

D. JOSÉ CARRASCO
21 MAYO 2020

DISEÑA ESTRATEGIAS GANADORAS PARA LA PYME (1ª 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.



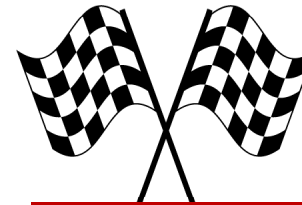
ESTRATEGIA

Lo que te debe
llevar desde el
punto de origen
a tu exitoso
destino

(Manteniendo el equilibrio)



Punto de partida



Meta

ESTRATEGIA

EL GPS QUE TE GUÍA

Generador de perspectivas satisfactorias

(Es, por lo tanto, el camino que eliges)

Con inteligencia emocional



Lo único que explica por qué negocios similares en mercados similares consiguen resultados radicalmente distintos

(Elegir bien es lo difícil pero también lo más rentable)

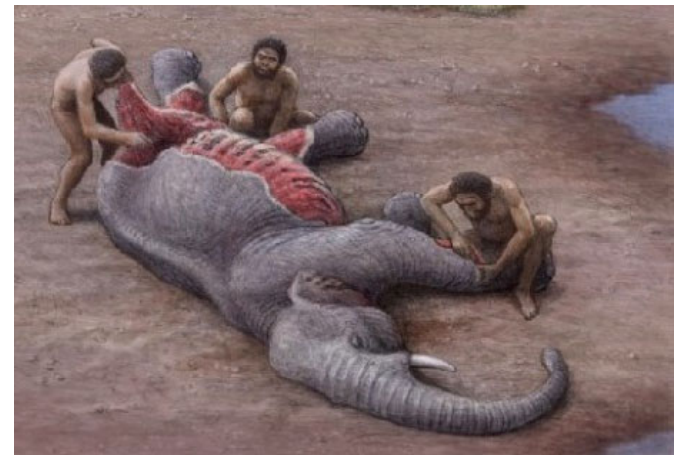
Y además:

- 1º Conseguir que todos quieran ir por el mismo camino
- 2º Ponernos las pilas y recorrer camino con convicción y entusiasmo

REVISIÓN HISTÓRICA

Hoy estamos aquí y existimos como raza humana sólo porque nuestros antepasados decidieron tomar medidas y **usar estrategias** en un entorno muy hostil.

Los homínidos de finales del plioceno con un cerebro algo mayor, con capacidad de preparar y manipular herramientas con precisión, comían mayor cantidad de carne y acumulaban grasa de origen animal lo que les permitió sobrevivir a los bruscos cambios climáticos africanos.



A su vez, un cerebro más grande precisa mayor consumo energético y por lo tanto, necesita más carne, pero un carnívoro no tiene la comida asegurada a menos que espabile y tenga unas habilidades mentales que no son necesarias cuando el alimento es estático y abundante en cualquier época del año.



Por este motivo, y sólo por esto, un cerebro algo mayor y una inteligencia más eficaz para diseñar planes estratégicos, tomar decisiones y ejecutarlas rápidamente, se convirtieron en rasgos biológicos de gran valor que aseguraron la supervivencia y evolución de nuestra especie (inteligencia colectiva).

Sin estrategia hubiesen desaparecido, como de hecho llegó a ocurrir con algún grupo, así que la única diferencia entre unos humanos que desaparecieron y otros que sobrevivieron fue **la aplicación de la estrategia a la caza y pesca.**



Ahora, hoy día, seguimos igual a este respecto si lo llevamos al mundo de la empresa sumando el impacto del mundo emocional

En un mundo en el que la competencia resulta brutal

La estrategia se convierte en un modo de supervivencia como les ocurrió a nuestros antepasados.

Este es un tema complejo, pero apasionante en el mundo de los negocios.

Cuando se tiene clara la estrategia podemos acertar al elegir entre una gran variedad de actividades y proyectos que nos lleven al objetivo.

Una organización sin estrategia es una actividad sin sentido.

Estrategia es elegir tu posición en el mercado que te va a diferenciar del resto.

LA ESTRATEGIA ES IMPORTANTE, NO URGENTE

LOS FUNDAMENTOS DE LA ESTRATEGIA

Hoy en día, en el mundo corporativo, tenemos una sobredosis de “estrategia” (como también de “innovación”). **La estrategia se ha vulgarizado**, de una forma incluso más ostentosa y evidente que la innovación.

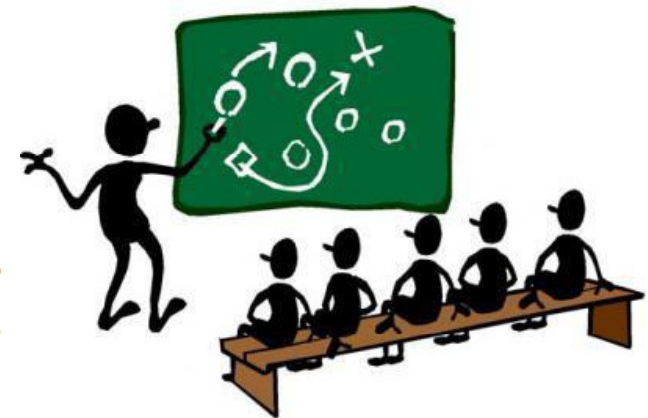
Un concepto que debería considerarse sacrosanto en toda organización, la estrategia (el máximo exponente de la práctica directiva) es un término que aparece en cualquier parte: planes estratégicos, políticas estratégicas (lo que es un oxímoron -las políticas no pueden ser estratégicas porque, precisamente, derivan de la estrategia: *o son políticas o son estrategia*-), acciones estratégicas, estrategia de calidad, estrategia financiera, marketing estratégico, operaciones estratégicas... Cuando queremos incidir en la importancia de cualquier acción corporativa, sólo basta calificarla de “estratégica”.

La estrategia es la esencia de la competición, la propuesta de valor maestra que genera ventajas competitivas que nos permiten superar a los rivales. La estrategia se basa en una idea original seguida de una secuencia de actuaciones explicitadas o no, coherentes y consecuentes entre ellas.



La estrategia se concreta en movimientos focalizados, que concentran fuerzas en una maniobra o serie de maniobras (de desarrollo de producto, de despliegue logístico, de generación de marca, de captura de nuevos mercados geográficos, de dominio de una tecnología avanzada...) que permite a la organización diferenciarse y superar de forma sostenida los resultados de los competidores (en crecimiento de mercados, en productividad, en retorno de la inversión...).

Diseñar la estrategia supone tomar decisiones. Concentrar recursos (humanos y financieros) en algunos ámbitos (y retirarlos, por tanto, de otros) para enfocar la energía organizativa en ese conjunto de actuaciones que nos diferenciarán. **Una buena estrategia pasa por detectar la oportunidad del entorno, y movilizar decididamente el grueso de los recursos disponibles en desarrollar dicha oportunidad.**



Una buena estrategia confronta fortalezas con oportunidades, aprovecha las competencias y capacidades existentes, concentra recursos en el momento, segmento de mercado y punto de la cadena de valor oportunos, y genera con ello un efecto palanca en la competitividad de la empresa.

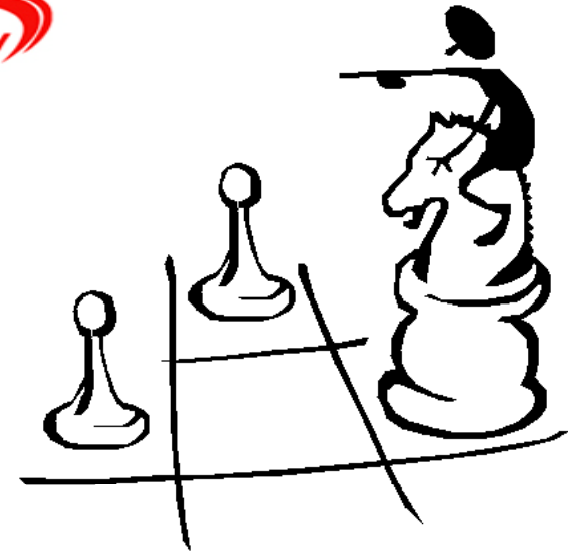
¿Qué NO es estrategia? Desde luego, no es estrategia un simple listado de **intenciones** (“ser el líder global en distribución de productos de consumo”) ni un glosario de objetivos ambiciosos (“nuestra estrategia es conseguir un crecimiento sostenido anual mínimo del 10%, manteniendo rentabilidades sobre activos superiores a la media del sector”).

Tampoco es estrategia un petulante y superficial ejercicio de idealismo (“*crear un mundo sostenible mediante la introducción de biocombustibles de última generación tecnológica*”), de definición de misión (“*generar valor al accionista a través de experiencias superiores de consumidor*”), ni de concreción de valores (“*nuestra estrategia es la innovación –¡esta palabra no puede faltar! y el comportamiento ético y responsable*” -¡pues claro!).

No es un brindis al sol, ni tampoco es un simple plan operativo o plan de negocio que nos describa cuáles van a ser nuestras ventas y qué recursos operativos y financieros vamos a destinar a conseguirlas.



¿Qué justifica, en última instancia, esos números? ¿Cuál es la naturaleza de nuestro enfoque competitivo para conseguir esos objetivos? ¿Se van a quedar quietos, nuestros competidores, mientras nos hacemos con el mercado?. La estrategia no es un Power Point de bonitos gráficos inspiradores, ni un Word de grandilocuentes visiones y misiones, ni un Excel de detallados objetivos de microgestión.



La estrategia en negocios, como subscribiría Clausewitz en la guerra, es un concepto sutil, fluido y energético a la vez. Es el diseño nuclear del planteamiento competitivo, que, como en un campo de batalla, se desplaza y cambia dinámicamente allá donde existan oportunidades de concentrar fuerzas y flanquear o desbancar las líneas enemigas (en *business*, oportunidades de diferenciarnos).

La estrategia consta de un análisis certero de la realidad (diagnosis), de una propuesta diferencial de valor (ahí es donde entra la innovación), y de un plan de actuaciones flexible, consecuente y coherente. Y, como en la guerra, a menudo, sólo está en la mente del general. De hecho, la estrategia competitiva, si realmente es estrategia, jamás se debería explicar en memorias corporativas ni hacerse evidente al rival...

VIAJE A LA ESTRATEGIA

SUN TSU

El Maestro Sun (“Tsu” era un término respetuoso que se otorgaba a los filósofos en época de la dinastía Chou y puede ser traducido como “maestro”) vivió a comienzos del siglo V. a C. en el estado de Chi, lo que hoy sería la provincia de Shandong en la China moderna.

Era un período de la historia china conocido como la época de los Reinos Combatientes, cuando el país se encontraba dividido en pequeños estados en constante lucha unos con otros. **Era un tiempo de caos y confusión, en el que había que estar preparado para vencer o morir.**

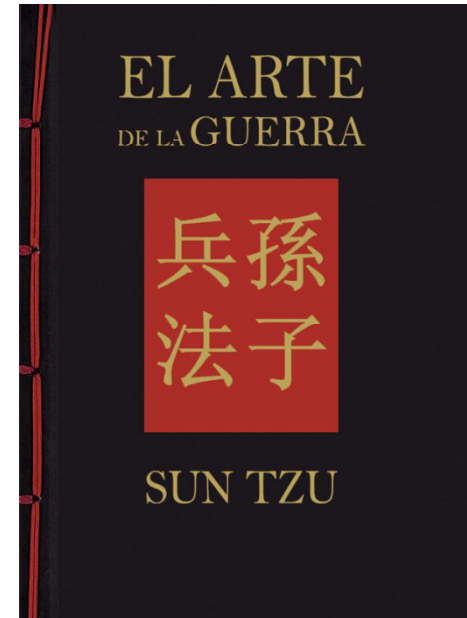
También era un tiempo en que los expertos en el arte de la guerra y en la administración del Estado viajaban de reino en reino ofreciendo sus servicios a aquéllos que quisieran pagarlos. Eran los consultores de la antigüedad.

Kong Tsu (Confucio) era uno de esos maestros itinerantes; Sun Tsu, otro. Curiosamente, esta época de inseguridad y desorden fue también un tiempo de esplendor en la cultura china.



La aplicación de “el arte de la guerra”

¿Qué tiene de especial Sun Tsu que ha hecho perdurar durante tantos años? La razón reside en un pequeño tratado de escasamente 60 páginas en el que recogió sus sabios consejos.



Es el primer escrito de la Historia sobre la administración del ejército y el arte de la guerra. Pocos libros tienen el honor de tan larga longevidad.

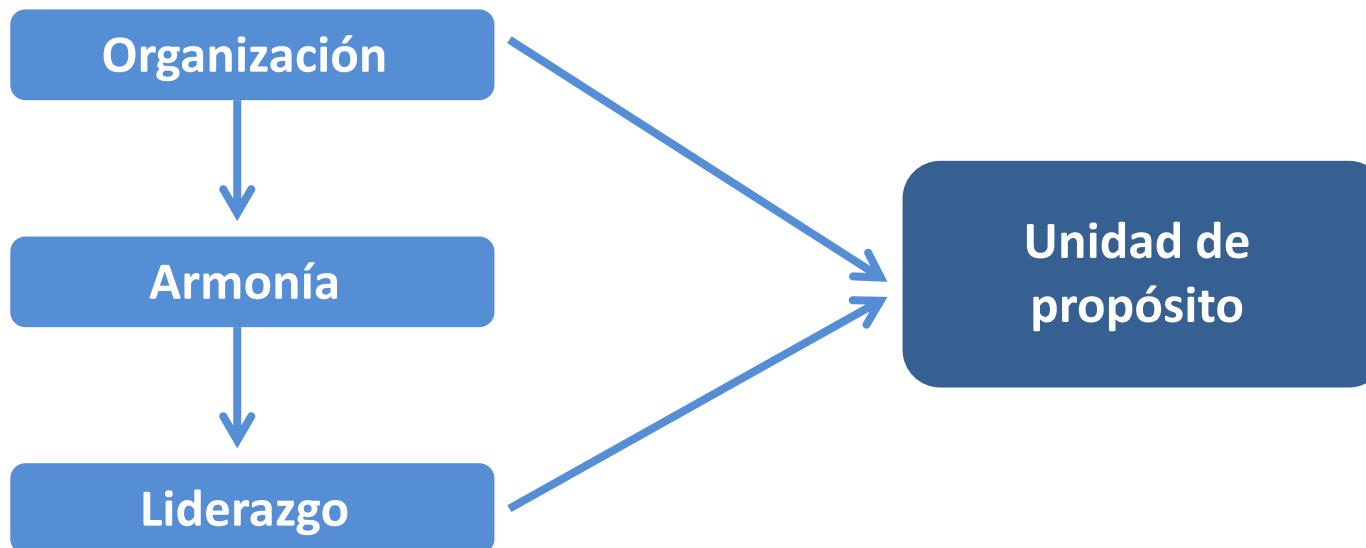
¿Qué nos puede enseñar sobre administración de empresas un tratado de estrategia militar escrito hacia 2.500 años?

Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro alguno. Si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás unas batallas y ganarás otras. Si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla.

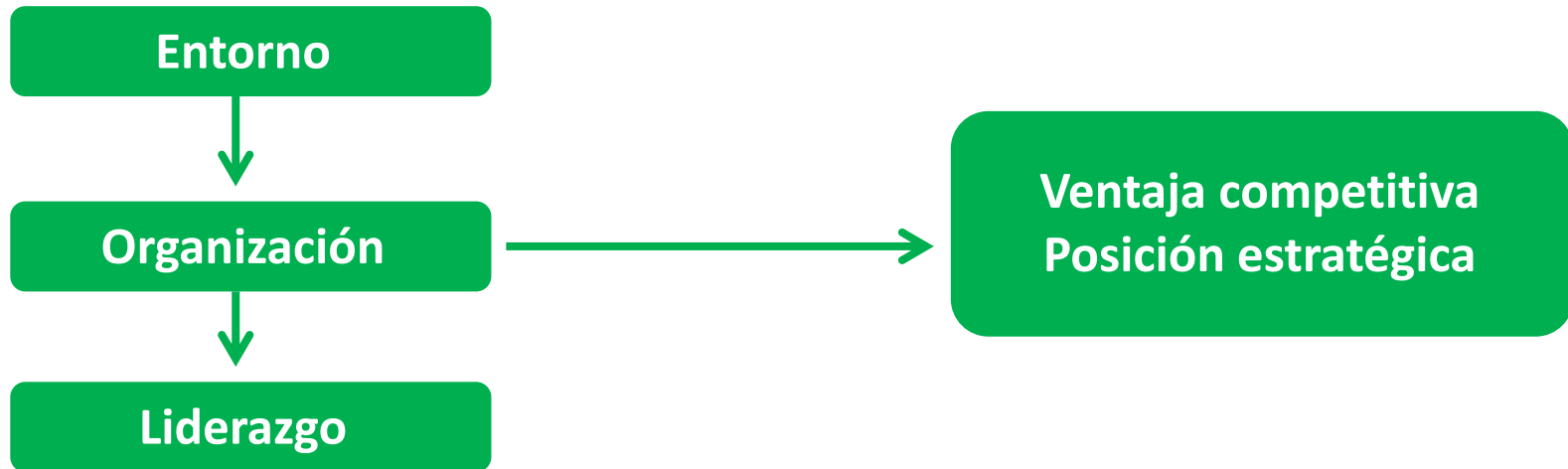
SOBRE LA DIRECCIÓN EN TIEMPOS DE CAMBIO

Nos dice Sun Tsu que el éxito de una organización puede predecirse analizando cuatro puntos: unidad de propósito, conocimiento del entorno, liderazgo competente y organización eficaz.

UNIDAD DE PROPÓSITO



UNIDAD DE PROPÓSITO



Sin embargo, Sun Tsu nos advierte de que no hay ventajas competitivas fijas, ni posición invariable. Por el contrario, es el entorno el que determina la calidad de esos dos elementos, por lo que siempre debemos adaptarnos a sus exigencias, y no al contrario.

El líder debe crear las condiciones favorables que conduzcan al éxito de la empresa, debe ser flexible y sacar el mayor partido posible de su ventaja competitiva.

LA ORGANIZACIÓN



Organización eficaz

Es una buena organización la que consigue que sea lo mismo administrar una empresa con pocos empleados que otra con muchos.

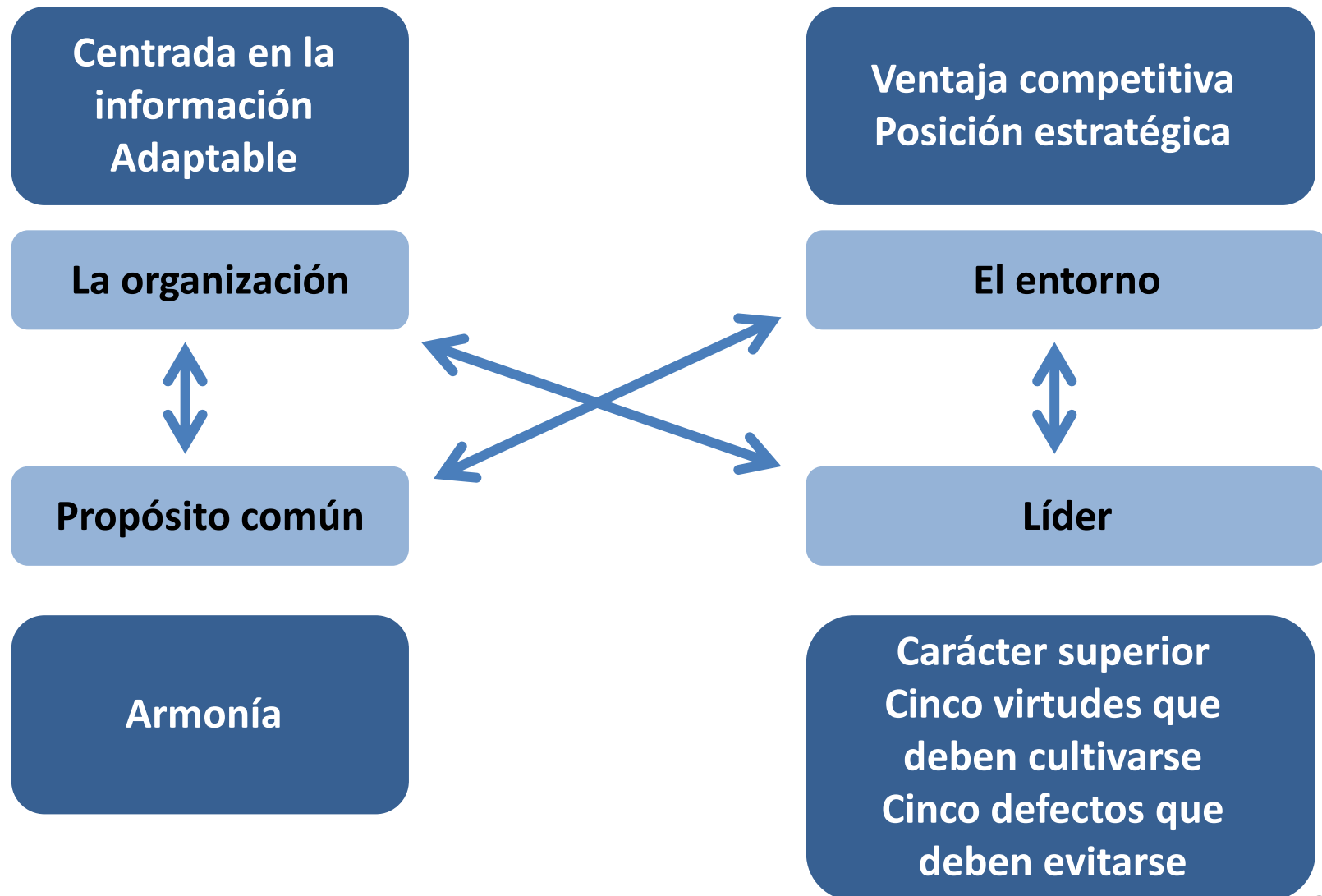
Para Sun Tsu, una buena organización requiere sistemas de control adecuados, una comunicación fluida, la asignación eficaz de recursos y contar con personal competente.

Hace mucho hincapié en este último punto. Así, nos dice que la ventaja competitiva no es el factor determinante del éxito, sino las personas que forman la organización y llevan a cabo las acciones.

Por ello, nos aconseja no escatimar recursos en encontrar empleados competentes.

La organización no es una estructura sino una capacidad y una capacidad implica talento, liderazgo y cultura.

MODELO DE DIRECCIÓN SEGÚN SUN TSU



Otro aspecto importante en la dirección de los recursos humanos es la imparcialidad y la moderación en la concesión de premios y castigos.

Señala que conceder muchos premios es síntoma de que hay problemas en la empresa y que aplicar muchos castigos es síntoma de que reina el caos.

La imparcialidad es también importante cuando decidimos quien debe ascender y quien no. Finalmente, destaca la importancia de la formación como una de las bases fundamentales para el cumplimiento correcto de las instrucciones.

DOS MODELOS DE LIDERAZGO



Quisiera terminar este corto recorrido por Sun Tsu y su inmortal tratado con una de sus citas más conocidas. En ella queda resumido mucho de lo aquí dicho:



**“Conoce a los demás,
conócete a ti mismo y podrás alcanzar
el éxito.**

Conoce el entorno y el éxito será total.”

Toda organización debe contar con liderazgo y un talento excepcional. Las organizaciones no piensan, son las personas las que lo hacen. Por lo tanto, un equipo adecuado es el ingrediente fundamental para el éxito de una organización.

Henry Mintzberg (The Nature of Managerial Work, 1973), destaca por su carácter prolífico. Mientras que otros han evitado definir lo que es estrategia, él lo considera necesario en relación con cinco palabras:

1 Plan: Es un tipo de curso de acción conscientemente intencionado por delante de los acontecimientos, razonado y con objetivos. Puede ser general o específico.

2 Estratagema: Entendida como maniobra para burlar a un competidor o simplemente como una amenaza.



- 3 Modelo:** Pauta de comportamiento consistente, sea o no intencionado. Las estrategias intencionadas, y así llevadas a cabo, las llama deliberadas, y las que tienen consistencia en ausencia de intenciones, emergentes.
- 4 Posición:** La localización de la empresa en su entorno permite una u otra forma de competencia frente a las demás empresas y, por tanto, mantener ventajas competitivas.
- 5 Perspectiva:** Referido a las abstracciones y planteamientos de la organización y sus personalidades tanto en intenciones como en acciones, siendo eficaz en la medida en que es compartida por todos.

Ahora el problema es que mientras pensamos, diseñamos y ejecutamos la estrategia, el mundo se sigue moviendo y debemos estar atentos por qué todo pasa muy rápidamente.



Antiguamente se veía venir al enemigo desde la lejanía (el ejército avanzaba hacia ti) pero ahora no puedes ver al enemigo ya que con la tecnología te pueden montar una empresa que cuando la detectes ya es tarde.

La velocidad en la comunicación de tu empresa es vital, llegar tarde por querer perfeccionar demasiado no sirve para nada.

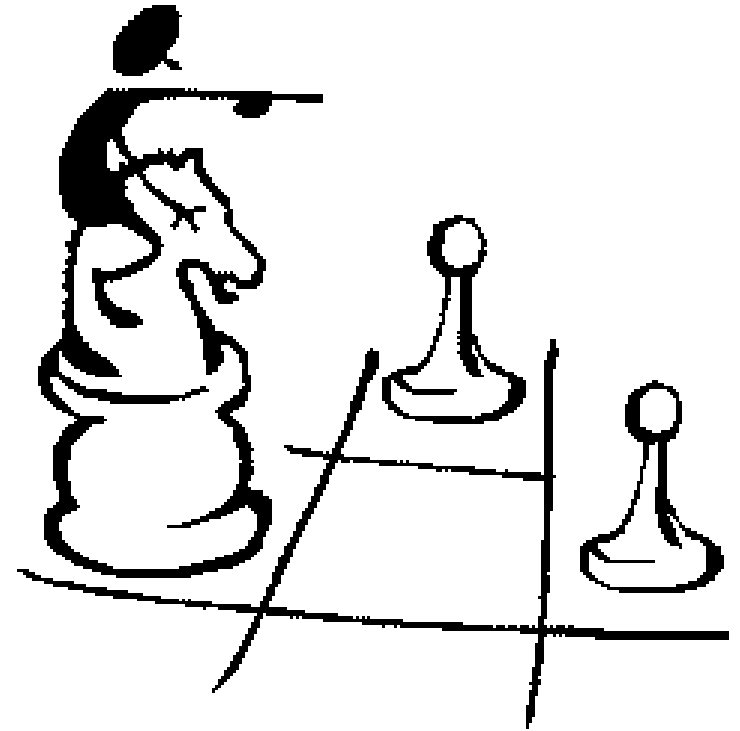
DEFINICIONES DE ESTRATEGIA

Estrategia: Es un término militar que podría definirse como:

La ciencia de planear y dirigir operaciones a gran escala situando nuestras fuerzas en las posiciones más aventajadas antes de entrar en combate con el enemigo.

Ha pasado de ser el arte de dirigir operaciones bélicas al diseño inteligente de acciones hacia un fin determinado.

Y es que son enormes las similitudes entre el mercado y la guerra:



E
S
T
R
A
T
E
G
I
A

Es un sistema de actividades interrelacionadas que nos llevarán al futuro deseado.

Es el arte de dirigir un conjunto de elementos hacia una meta.

Es la generación de múltiples ideas para el acierto en la toma de decisiones y como elemento diferenciador de la competencia.

Del latín “strategia” de 2 términos griegos  STRATOS (ejército)
AGEIN (conductor o guía)

Es determinar objetivos y líneas de acción para alcanzarlos.

Es un conjunto de reglas que aseguran tomar decisiones/óptimas.

E
S
T
R
A
T
E
G
I
A

Es el entendimiento del entorno y su influencia presente y futura en nuestra empresa.

A lo largo de la historia ha habido varios y célebres especialistas en estrategia: el primero conocido es Sun Tzu al que podemos disfrutar en el libro “El arte de la guerra”. Karl Von Clausewitz gran general es considerado otro gran estratega.



Los americanos hablan del *core business* como el centro del negocio que hace latir a una empresa, su actividad principal, el corazón del negocio pero si no tienes estrategia es posible que todavía no tengas esto muy claro.



USAMOS LA ESTRATEGIA PARA TODO

Para ir de un punto a otro con el coche (varias opciones).

Para elegir las vacaciones.

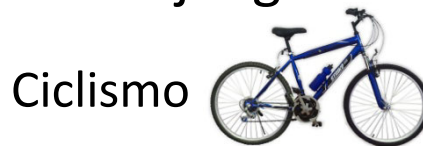
- Mar
- Montaña
- Etc.

Para aprender-estudiar (cada uno de forma diferente).

Para conseguir amor.

Para conseguir amistad.

Para jugar cualquier deporte o juego



Conseguir cualquier objetivo en la vida

(Es decir, cuando algo nos interesa mucho, pensamos estratégicamente a veces sin darnos cuenta.)

Sin embargo, llegamos a la empresa y... el día a día nos come



**Hacemos lo
urgente y
olvidamos lo
importante**

Hay que pensar radicalmente para luego actuar equilibradamente con la lógica del día a día que va a diluir la radicalidad para llevarla a su sitio adecuado

ENTENDER EL CONCEPTO

Estrategia empieza por **ES** de escoger

El error más común en las empresas y sobre todo en las pymes es, ante la duda, no escoger, es decir, no tener estrategia.

Una empresa sin estrategia no puede perdurar en el mercado y con la estrategia equivocada tampoco.

Por eso es tan importante este tema.

Para no perder oportunidades de negocio hay que practicar las 3 As:

AVERIGUAR + ASEGURAR + ACABAR

Estamos en un momento de la historia donde el mundo se ha vuelto líquido, precario, provisional, ansioso de novedades y agotador



ESTRATEGIA EMPIEZA POR ES DE ESCOGER

El grado de competitividad de una empresa es la multiplicación de la estrategia por la organización y por eso es tan importante acertar en la estrategia a seguir así como en el modelo organizativo y la ejecución de la misma.

La estrategia debe servir para diferenciarnos bien en productos, en la marca, en los servicios o en la comunicación, de lo contrario no sirve de nada.

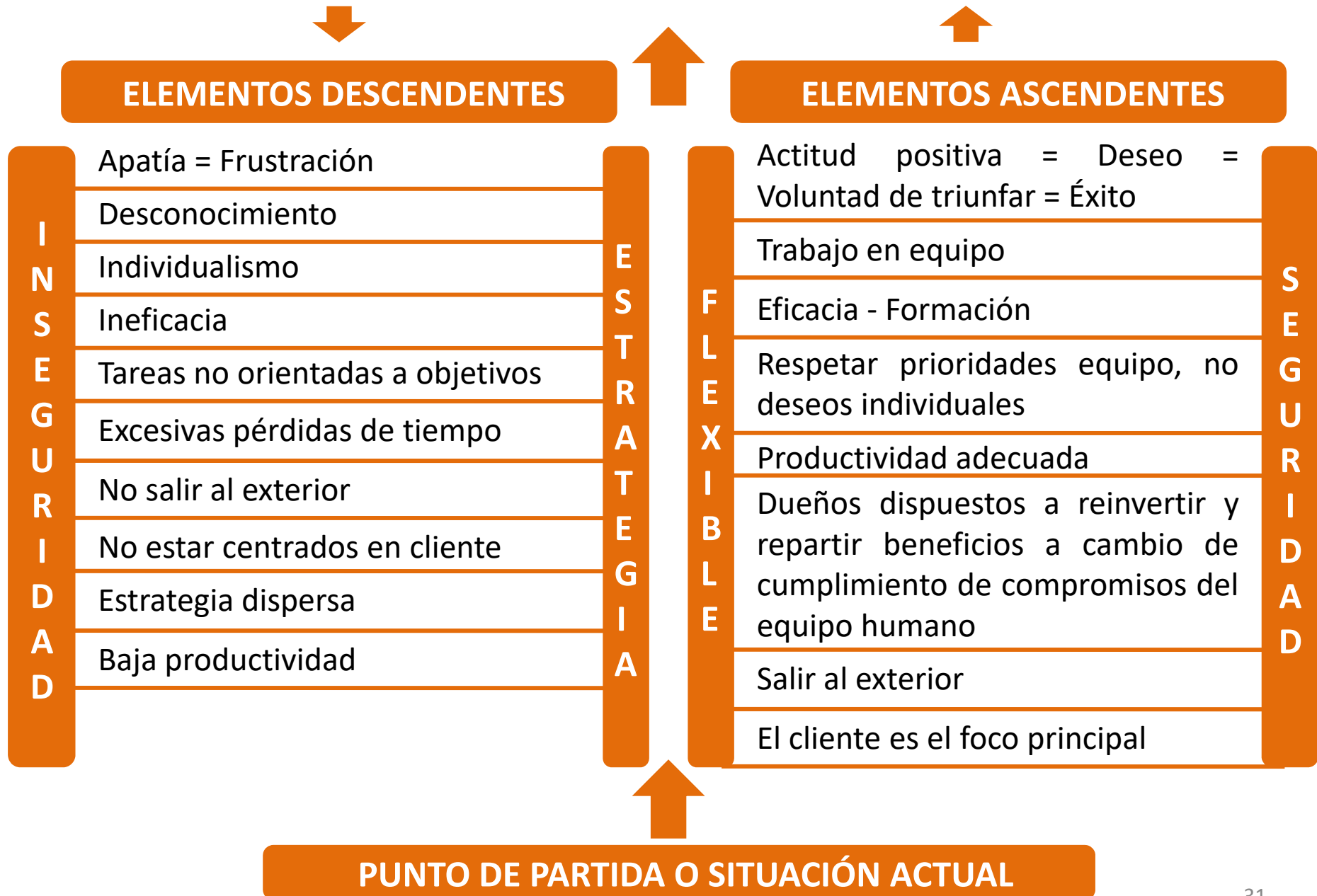
La propuesta de valor que hagamos al mercado debe estar definida por la estrategia para que sea coherente y debe reforzar todo el marketing de la compañía.

La estrategia debe descubrir lo que no se ve a simple vista, lo que está cubierto, oculto, en el mercado y en nuestra empresa.

Un análisis previo sobre las tendencias, el entorno y siempre teniendo en cuenta el nuevo mundo digital debe ayudar a diseñar la estrategia adecuada.



MODELO DE ESTRATEGIA PARA P.Y.M.E.S.:



6 PREGUNTAS PARA DISEÑAR ESTRATÉGICAMENTE EL RUMBO



La reflexión estratégica saca de la inercia y permite autoliderarse y liderar a otros hacia los resultados que se buscan.

Muchas veces nos sentimos atrapados por lo operativo. Vivimos al día, apagando incendios, resolviendo para el corto plazo. Para ser más estratégicos, necesitamos parar la pelota, levantar la mirada y volver a plantearnos dónde estamos hoy y hacia dónde nos queremos dirigir.

¿Qué funciona hoy? ¿Qué no está funcionando? ¿Qué maneras de pensar, actitudes, procesos y relaciones están a la altura de lo que necesitamos y cuáles no? ¿Qué cosas, que hoy funcionan, van a dejar de hacerlo en el futuro? ¿Cómo nos estamos preparando? Lo que estamos haciendo ahora, ¿nos lleva a ese lugar al que queremos ir o nos aleja?

El **mapeo en seis pasos** es una herramienta que nos impulsa a profundizar en esos interrogantes para decidir estratégicamente, con información de calidad, las acciones más relevantes para alcanzar lo que nos proponemos.

Provee un mapa claro del contexto presente, de las necesidades de mejora y de la brecha a salvar. Este modelo puede aplicarse a una variedad de objetivos, ya sea nuestro desarrollo y el de nuestra gente o para implementar procesos de cambio de cualquier envergadura, desde lo más pequeño hasta los grandes proyectos de cambio cultural e innovación.

Para liderarnos y liderar a otros hacia los resultados que buscamos, es útil hacernos estas preguntas:

1 ¿Qué quiero CAMBIAR?

¿Qué, de lo que hoy tengo, quiero que sea diferente?

¿Qué cosas, que hoy no funcionan, necesito cambiar?

¿Qué cosas, que hoy funcionan, van a ser diferentes en el futuro?



2 ¿Qué quiero ELIMINAR?

¿Qué, de lo que hoy tengo, ya no quiero tener más?

¿Cuáles son los impedimentos y las resistencias que hoy dificultan o me impiden cumplir mis objetivos? ¿Es alguna persona? ¿Es un conflicto entre áreas? ¿Es un hábito disfuncional como, por ejemplo, mi necesidad de estar en todo? ¿Es algún proceso ineficiente? ¿Una regla burocrática y desactualizada?

3 ¿Qué quiero MEJORAR?

¿Qué, de lo que hoy tengo, quiero potenciar?

¿Qué habilidades quiero desarrollar? ¿Es, por ejemplo, mi capacidad de delegar para que mi equipo sea más autónomo? ¿Qué conductas quiero consolidar y transformar en hábito? ¿Qué vínculos quiero reforzar?

4 ¿Qué quiero CONSERVAR?

¿Qué, de lo que hoy tengo, quiero mantener?

¿Le estoy poniendo suficiente atención a lo que no quiero que se pierda en medio de los cambios? ¿Cómo puedo garantizar que lo que hoy funciona bien siga haciéndolo? ¿A qué personas talentosas quiero retener? ¿Cómo mantener el buen clima, o los valores que hacen a mi identidad, la de mi equipo y la organización? ¿Cuáles son las actitudes, políticas y procedimientos que fueron exitosos en el pasado y merecen ser preservados a través de los cambios?

Conviene detenernos en esta pregunta, porque si perdemos el foco sobre lo que es importante conservar y no planificamos estrategias para protegerlo, es probable que generemos resistencia en nosotros mismos y en los demás.

5 ¿Qué quiero GENERAR?

¿Qué, de lo que hoy no tengo, quiero tener más?

¿Qué hábitos quiero establecer? ¿Qué nuevos procesos? ¿Qué nueva estructura? ¿Qué tipo de equipo? ¿Qué relaciones con otras áreas y otros stakeholders? ¿Qué nuevas actitudes y competencias necesito, y necesita mi gente, para estar preparados para el futuro?

6 ¿Qué quiero EVITAR?

¿Qué, de lo que hoy no tengo, no quiero tener?

¿Qué conflictos quiero eludir? ¿Cómo hago para evitar las quejas? ¿Cómo nos tenemos que preparar desde hoy para que el crecimiento no sea traumático?

Para prevenir los problemas en el futuro necesitamos desarrollar barreras desde hoy.

Las respuestas van definiendo el mapa de ruta. Cabe recordar que los planes tienen que ser realistas: no podemos cambiar todo al mismo tiempo. Necesitamos ordenar las prioridades y actuar sobre una cosa por vez, avanzando a pequeños pasos, dándonos el tiempo para profundizar y transformar en hábito lo que vamos logrando.

EL MUNDO QUE VIENE:

Hay que estudiar bien la prospectiva (estudio de lo que viene) que consiste en los impactos y escenarios que nos vamos a encontrar y así ver las tendencias.

Siempre el ser humano ha negado lo que no entendía, por eso muchas veces la ciencia niega la realidad.

Partiendo de un buen análisis actual con realismo se puede preveer algo de lo que nos vendrá.

Va a ser crítico entender los usos del consumo en la gente, las nuevas utilidades que se pueden crear.

Ejemplo: Corea del Sur es el país que más patentes ha creado sobre el nuevo material que viene, el Grafeno (el llamado material de Dios). Es fácil predecir pues que irán por delante en algunas cosas relacionadas con esto.

La psicología crea la economía.

El talento son los valores puestos en acción.

Es importante preguntarse: ¿tenemos en nuestra empresa un mensaje de esperanza y optimismo para el futuro?

¿Nos enteramos de lo que pasa en el mundo para poder preverlo? Esto requiere un gran esfuerzo diario pero no sobrevivirán aquellos que no lo hagan.

Estrategia Triple A. Ser **A**lguien, ser **A**lgo y en **A**lgún sitio

LOS 3 GRANDES RETOS ACTUALES DESDE 2018

Como combatir las 3 Rs:

- 1** Reventando los mercados.
- 2** Reinventando los empleos.
- 3** Reivindicar una nueva sociedad.



PERO PARA TENER ESTRATEGIA ANTES DEBEMOS TENER PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:

El pensamiento estratégico determina la perspectiva futura de la empresa, a la vez que establece las bases sobre las que se tomarán todas las decisiones de planificación desde la visión, misión, valores, estrategias, etc.

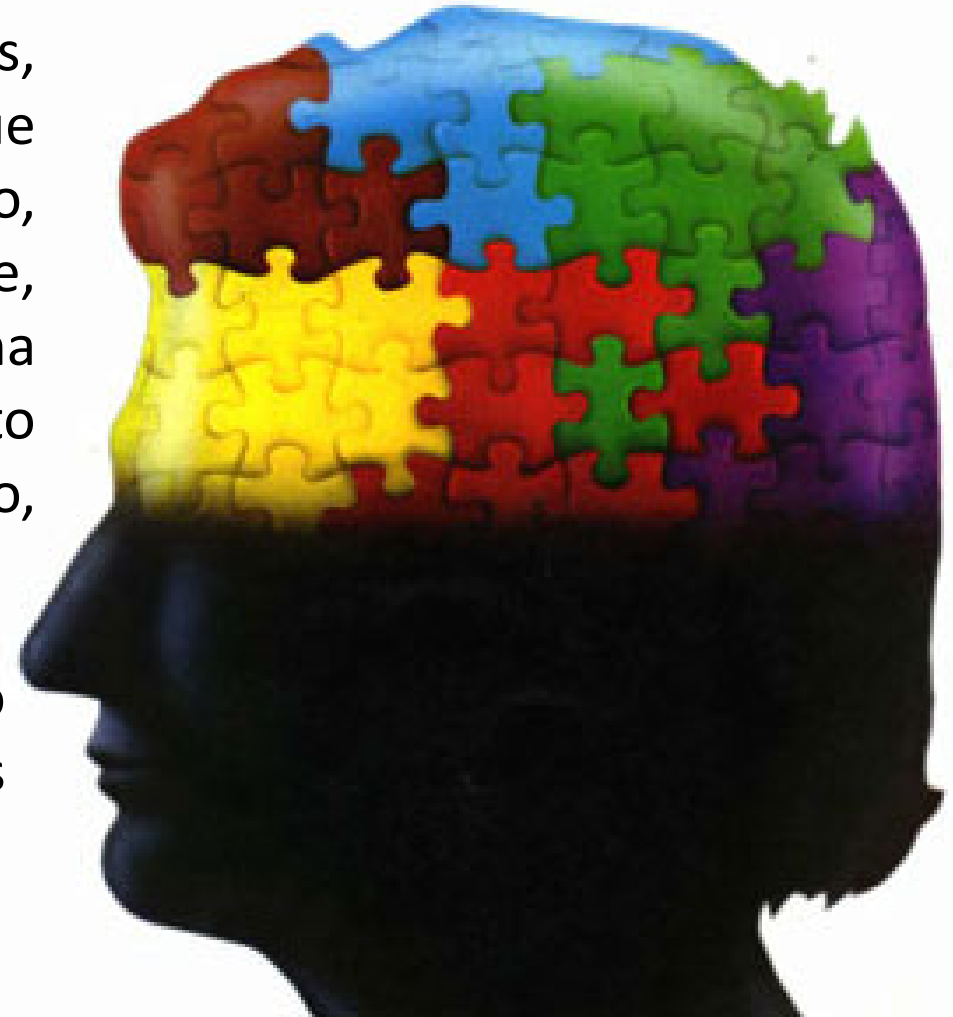
 Es un conjunto de herramientas para conseguir lo que queremos de la mejor forma y venciendo las dificultades.

 El pensamiento estratégico intenta defendernos de esta posición cómoda que implica dejar que la nave vaya, quién sabe donde, según sople el viento. Nos defiende, nos alerta y nos advierte.



Pensar estratégicamente significa sentirse incómodos, insatisfechos, inquietos, atentos, viendo lo que pasa a nuestro alrededor, innovando, moviéndonos permanentemente, pero con la mente tranquila y serena sabiendo hacia donde vamos. Esto no es fácil, es esforzado y fatigoso, pero muy rentable.

Lo más angustioso es cuando no sabes que hacer aunque eso no es una opción en una pyme.



Y... ¿EN QUÉ CONSISTE EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO?

Se enfoca tanto a lo interno como a lo externo

Es reflexivo

Exige síntesis (saber resumir y simplificar) y ser realista

Analiza, revisa y cuestiona la dirección estratégica actual

Pensamiento estratégico

Requiere análisis claros y razonados definiendo porque se debe hacer de este modo y no de otro

Va moldeando la dirección futura

Define un posicionamiento estratégico general que nos sirve para tomar el resto de decisiones estratégicas más acertadas

Todo tipo de decisiones corporativas se basan en suposiciones sobre mercados, competidores, clientes, proveedores, economía, política, etc. Es muy fácil que estas suposiciones se estanquen.

Si el ritmo de cambio de una empresa es inferior al de su entorno, el final está cerca, solo es cuestión de saber la fecha.

Pensar es lo que distingue a los seres humanos del resto de animales y lo que nos diferencia entre nosotros. **Hacer nuestro trabajo diario nos ocupa todo el día, nos impide pararnos a pensar y eso se nos vuelve en contra.**



Deberíamos basarnos en el modelo de núcleo estratégico que tiene en cuenta cinco factores clave:

- 1 **La misión:** sin una correcta misión el futuro es tan incierto como una noche sin luna.
- 2 **El mercado y sus segmentos:** ¿Quién es mi cliente? ¿Qué valora o necesita de nosotros? ¿Por qué nos compra? Es clave que tengamos claro a quién nos dirigimos, quién es nuestro cliente y qué necesidades quiero satisfacerle.



3 El sector y sus dimensiones estratégicas:

Para conocer en profundidad la forma como compiten las empresas de un sector debemos diseccionar y profundizar más en su estrategia.



Las estrategias genéricas son como tres grandes autopistas que nos llevarán a un buen número de autovías, las cuales darán paso a muchas carreteras nacionales:

- Dimensiones estratégicas de diferenciación.
- Dimensiones estratégicas de costes bajos.
- Dimensiones estratégicas de especialización.

Hay que tener en cuenta que no sólo debemos ser el mejor, sino que igual de importante es saberlo comunicar, transmitir, pues vivimos en un mundo de percepciones, por eso una dimensión estratégica casi siempre clave es la marca, su imagen y su conocimiento.

- 4 **Actividades clave:** nuestra compañía se juega su estrategia en pocas actividades, en esas no podemos dejar de ser los mejores.
- 5 **Capacidades clave:** ¿cómo conseguimos realizar las actividades clave mejor que nuestros competidores?

La respuesta es clara: teniendo en ellas las mejores capacidades, las personas adecuadas, tecnología, infraestructuras y capacidad financiera suficiente.



ESTRATEGIA ¿PARA QUÉ? PARA ANTICIPARSE A LA COMPETENCIA

Siempre hay importantes cuestiones relativas a los negocios formándose como nubes de tormenta en el horizonte, pero al principio no son tan potentes como para llamar la atención y cuando lo son, ya es tarde para reaccionar. (Ejemplos: La mal definida economía colaborativa).

Las empresas pueden lograr una considerable ventaja sobre sus competidores que aún no han mirado hacia el horizonte y no ven las nubes o también, sobre aquellos que sí las han visto, pero están paralizados por el análisis hecho o están esperando que cambien porque les cuesta reconocer la nueva realidad.



Los mejores líderes miran más lejos, más allá de su sector y de sus competidores actuales buscando conocimiento (ejemplo: Apple – música).



Lo difícil es descubrir qué tendencias emergentes contienen la oportunidad o la amenaza suficiente para merecer nuestra atención.

Es precisamente la posesión, explotación y mejora continua de las capacidades distintivas la que marca la diferencia entre quienes pueden emplear estrategias proactivas (de anticipación al cambio, actuar antes de que sea tarde) y reactivas que responden a problemas cuando estos ya se han producido e instalado en el entorno. Esta es precisamente la diferencia entre los líderes del mercado (los que tiran del pelotón) y los seguidores o rezagados (que chupan rueda o se quedan atrás).

LA ESTRATEGIA

La estrategia nos obliga a pensar y a entender las organizaciones desde una perspectiva diferente. **Sin estrategia no hay futuro. El enfoque estratégico se diferencia del enfoque táctico porque se basa en el largo plazo.** La estrategia apoya a la planificación tanto de los recursos como de los objetivos.

No hay acción sin responsable, ni objetivos sin indicadores de resultados.

Que un verdadero empresario es una persona que proyecta una idea, cree en ella y arriesga capital para hacerla realidad. Todo empresario mínimamente capaz sabe perfectamente que sin personas comprometidas y capaces, no es posible mantenerse en el mercado.

Se necesita una clara transformación desde estrategias orientadas al producto, a estrategias de orientación al cliente, tanto externo como interno (empleados, proveedores).

Adquiere una enorme importancia el compromiso y la identificación de las personas de la empresa con los valores y visión. Un proceso de trabajo interno que denominamos *intrategia*.

Estudiar alianzas estratégicas con otras empresas, con proveedores, distribuidores que nos permitan alcanzar estructura, crecer y, especialmente, crear valor.

Las empresas quieren personas capaces de comunicar ideas, de empatizar con los equipos de trabajo, de entender las necesidades de la sociedad. Las herramientas de trabajo caducan cada año, en cambio, la predisposición a aprender y a reaccionar a los cambios es perdurable.

Se necesita una cultura de empresa con adaptabilidad, perseverancia, convicción, disciplina, ética emprendedora y ambición ética.

Tenemos que competir por talento e ilusiones, con estrategias de auto renovación continua, mediante herramientas como la visión y valores, flexibilidad e innovación, y con recursos estratégicos de capital humano e intelectual. Una misma estrategia, pero con personas diferentes, genera resultados diferentes.

Si buscas las mejores ideas, busca a las mejores personas que tengan los valores de empresa.



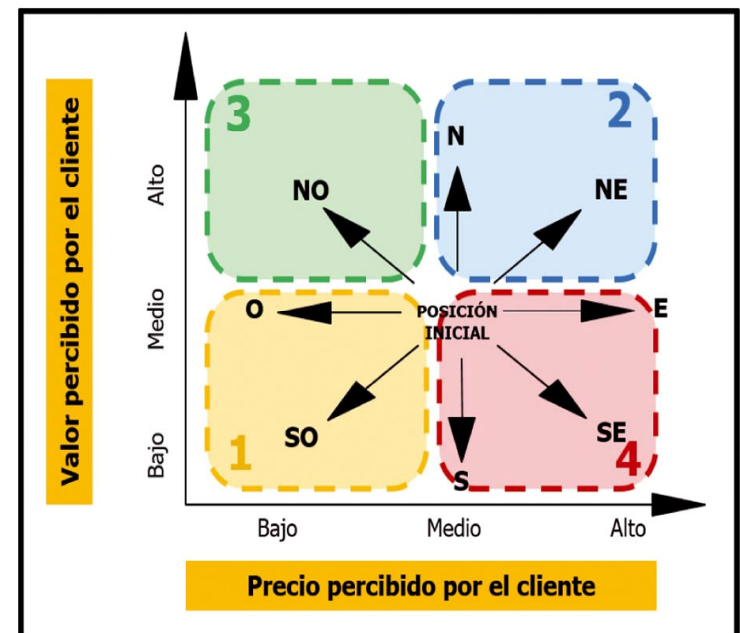
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EMPRESARIALES...

¿Qué estrategia competitiva debería seguir una empresa si pretende vender más que su competencia? La respuesta:

El modelo se conoce con el nombre de *'Reloj Estratégico'* y en él se representan las estrategias que pueden seguir las organizaciones, a modo de horas de un reloj o ejes cardinales.

La paleta de colores es muy amplia; a pesar de ello, se pueden identificar cuatro grandes grupos de estrategias que definiremos a continuación:

- 1 Precios bajos (amarillo); donde se ofrece un precio bajo y un valor medio-bajo.
- 2 Diferenciación (azul) donde se ofrece un precio medio-alto y un valor alto.
- 3 Híbridas y beneficiosas para el cliente (verde); donde se ofrece un precio bajo y un valor medio-alto.
- 4 Destinadas al fracaso (rojo); donde se ofrece un precio medio-alto y un valor medio-bajo.



Esta herramienta es muy potente y, de hecho, es utilizada ampliamente entre las organizaciones, pues permite aunar en un mismo gráfico las posiciones que sigue cada uno de sus competidores para intentar predecir su comportamiento, así como la existencia de segmentos de mercado no cubiertos.

Por ello, cualquier (buen) gestor debería preguntarse continuamente: ¿Cómo satisfago las necesidades de mis clientes? ¿Dónde están posicionados mis competidores? ¿Qué movimientos espero que realicen y cómo afectaría esto a mi posición relativa? ¿Qué inversiones o acciones debería llevar a cabo para conseguir mis objetivos?



LA VISIÓN SIN ACCIÓN SE CONVIERTE EN FICCIÓN SUELE PASAR CUANDO NO HAY ESTRATEGIA CLARA:

Soñar es parte del proceso. Hay cierto glamour y encanto. Pero también me encanta darle al trabajo duro, aterrizar ideas, planear costos, deducir correctamente ganancias, hacer planeaciones estratégicas.

Te recomiendo mucho eso: sueña y actúa; vuela y aterriza; aprende y aplica.



La planificación estratégica nos hará tener claro dónde vamos (ejemplo: barco perdido), cómo vamos y poder ir atacando las posibles amenazas del entorno con nuestro horizonte claramente definido.

ÉXITO ESTRATEGIA

Van unidos:
Que nadie se equivoque,
no es cuestión de suerte,
es cuestión de estrategia

ESTRATEGIA EFICAZ

Implementación efectiva o buena ejecución



Objetivos a largo plazo, claros, simples y acordados

Comprensión profunda del entorno competitivo

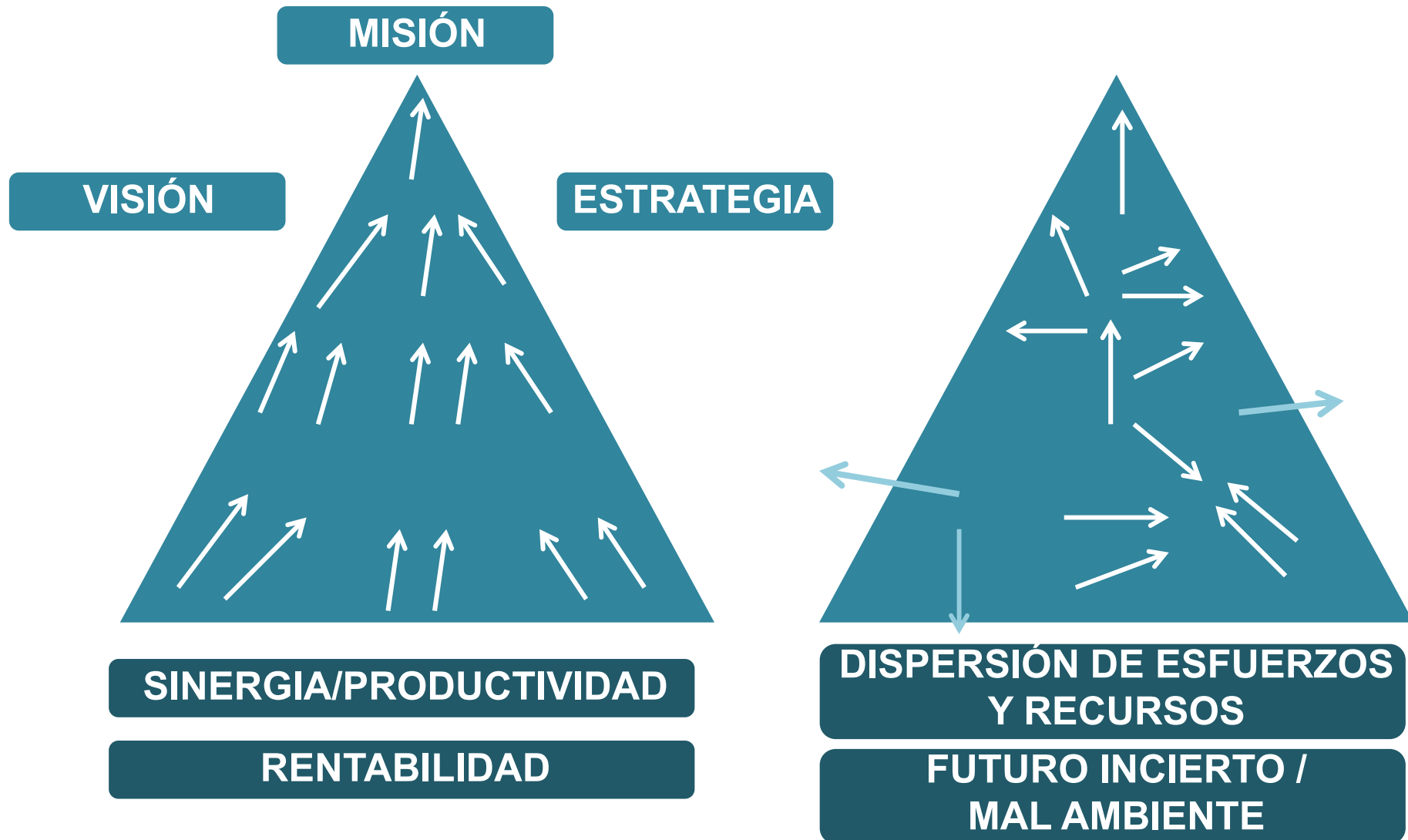
Evaluación objetiva de los recursos y capacidades

Una empresa puede crear una estructura de planificación estratégica basada en valores positivos, conectando la visión, misión y los valores de la empresa.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL



EMPRESAS CON Y SIN ALINEAMIENTO



MODELO DE ALINEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



ALERTAS DEL DETERIORO DE UNA ESTRATEGIA

Duplicación:

¿Está nuestra estrategia perdiendo su capacidad de diferenciarse?

Sustitución:

¿Está nuestra estrategia en peligro de ser suplantada?

Agotamiento:

¿Está alcanzando nuestra estrategia el punto de agotamiento?

Invalidación:

¿Está invalidando nuestros márgenes el creciente poder del cliente?



TRAMPAS ESTRATÉGICAS A EVITAR

Efecto eco

Pensar y actuar como si fuésemos ellos (los competidores). Lo que puede ser bueno para unos, puede no serlo para otros.

Efecto prestigio

Cuando el dueño o directivo piensa más en su posición futura que en hacer verdaderos análisis objetivos de la empresa.

Efecto cliché

Cuando se repiten las estrategias a seguir pensando que la misma de ayer o de hoy nos valdrá para el futuro, o sea, siempre la misma.

Efecto ombligo

Cuando se decide seguir una estrategia por experiencias vividas en el pasado que ya han cambiado (mal análisis).

Efecto cortina
de humo

Traduce el deseo y voluntad de impresionar a los demás.
Produce mucho humo y poco fuego.

Efecto
corto plazo

Tomar decisiones estratégicas solo para el corto plazo sin
analizar las consecuencias a largo plazo.

Efecto daños
colaterales

Cuando se decide una estrategia que mejora una parte
de la empresa pero perjudica a otra o a otras.

Efecto error
de observación

Cuando sólo se analizan las últimas innovaciones
pensando que sólo éstas son rentables en el mercado y
se copian estrategias no probadas todavía con éxito.

Efecto
confundir
situación
mercados

Las estrategias extensivas (centradas en mercados en
crecimiento) no son las mismas que las intensivas
(centradas en quitar mercado a otros aunque este no
crezca).

Efecto confundir diseño con ejecución

Los elevadísimos fracasos estratégicos se deben, en gran medida, a la errónea creencia de que sólo es importante la estrategia correcta y la buena ejecución también lo es.

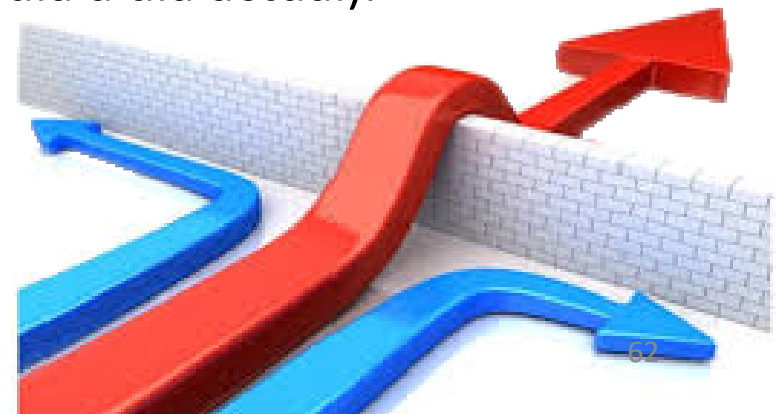
-  No existe la estrategia ideal para todos los casos y que asegure el éxito siempre. Cada empresa y cada momento del mercado, requiere la suya con revisiones periódicas y ajustes.
-  La formulación de la estrategia es y será un arte, pero su descripción no debe serlo, debe de ser un ejercicio científico que multiplique las probabilidades de ejecutarla con éxito.
-  Las políticas de tirar precios en las empresas como estrategia a corto plazo para vender más sólo sirve para quemar tu futuro y claro, no se sobrevive quemando el futuro



BARRERAS A LA CREATIVIDAD EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

BARRERAS Y BLOQUEO MENTAL AL PENSAMIENTO CREATIVO:

- 1 Creer que un problema tiene sólo una solución.
- 2 Dar la respuesta esperada, la más obvia.
- 3 Barreras autoimpuestas (prejuicios, temas personales).
- 4 Temor al ridículo.
- 5 Falta de esfuerzo para discutir lo que parece evidente (para nosotros).
- 6 Respuestas demasiado rápidas (falta de análisis).
- 7 Deformaciones profesionales (el pasado, el día a día actual).
- 8 Seguir las normas sin espíritu crítico.
- 9 Conformidad con lo establecido (cerebro en casa).



PRINCIPIOS DE LA EMPRESA CENTRADA EN LA ESTRATEGIA



PRINCIPIOS FUNDAMENTALES PARA UNA ESTRATEGIA	REQUISITOS PARA QUE LA ESTRATEGIA SE HAGA REALIDAD
Elección de una posición estratégica que diferencie a la empresa	Una cultura abierta y orientada al cliente
La posición estratégica debe producir todas las opciones posibles de selección	Reorganización de la estructura
Tener claridad en la selección de opciones	Permitir una mejor respuesta del cliente
Combinación de las opciones elegidas que garantice la fortaleza de la estrategia	Ser tan revolucionaria que dificulte la imitación por nuestra competencia
La flexibilidad de la empresa debe quedar garantizada para adaptarse a los cambios del entorno	Tener una posición que defender
Necesidad de un apropiado respaldo organizacional	Definir negocio, clientes potenciales, productos y servicios y como hacerlo con eficiencia y eficacia

Por una idea pago
5 centavos;
por una implementación
¡pago una fortuna!

El que persigue varias liebres
no caza ninguna
(Fedor Dostoievski)

No tema a la
competencia,
tema a su
incompetencia

Cuando el
sabio señala
al cliente... el
necio mira la
tecnología

Planificar es
traer el
futuro al
presente
para poder
hacer algo al
respetto

Debes elegir
entre
comodidad
o felicidad



**MUCHAS
GRACIAS**

JOSE CARRASCO

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



jcarrasco@fersay.com

azeleraformacion@fersay.com