

DIPLOMATURA
EN GESTIÓN COMERCIAL



ESCUELA DE
NEGOCIOS
UNIVERSIDAD SIGLO 21

Pensamiento y Análisis Estratégico

Jorge Fantin

Nuestra agenda para estos dos días

- Introducción al Pensamiento Estratégico
- Análisis de Escenarios
- La firma como portafolio de Recursos y Capacidades
- Innovación en el modelo de negocio
- Pensamiento Sistémico aplicado
- Casos
 - UBER
 - BIMBO
- Simulación: The Beer Game

“Te tomas un expresso, consigues tu cafeína, y luego te tomas una Coca al mediodía y ya estás listo. Tal vez tome una Coca Zero en algún momento de la tarde, pero no otra Coca regular porque tiene demasiadas calorías. Ese es mi régimen diario”

Sandy Douglas
Presidente de Coca Cola
Norteamérica

“Coca ya no mueve tanto como lo hacía en el pasado”

Empleado en Walmart
Spokane, Washington

“Todo es Red Bull o agua”

Sevan Curukcu
Dueño de Estac de Servicio
Lodi, NY

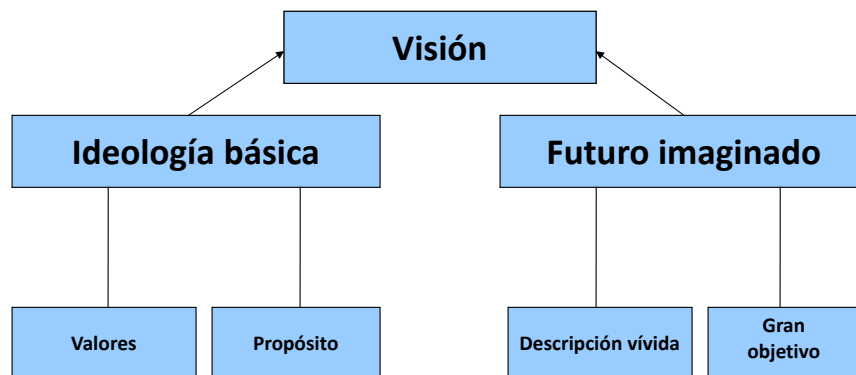


DIPLOMATURA
EN GESTIÓN COMERCIAL



La importancia de contar con
una visión

La Visión y sus componentes



7

DIPLOMATURA
EN GESTIÓN COMERCIAL



ESCUELA DE
NEGOCIOS
UNIVERSIDAD SIGLO 21

*Mucha gente asume, erróneamente, que una compañía existe simplemente para hacer dinero, y si bien este es un resultado importante de la existencia de una compañía, a medida que investiguemos esto, llegaremos inevitablemente a la conclusión de que **un grupo de individuos se une y existe como una institución, que llamamos "una compañía", para poder lograr colectivamente aquello que no puede ser logrado individualmente....."***

David Packard

Estrategia

9

*“La esencia de la estrategia reside en **crear nuestra ventaja competitiva del mañana más rápido de lo que nuestros competidores puedan imitar la que poseemos hoy**”*

- Gary Hamel &
C. K. Prahalad

Decidir estratégicamente implica
elegir qué cosas no hacer.

11

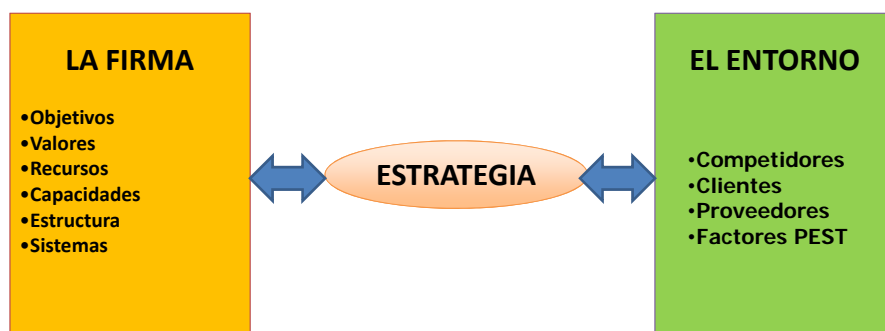
El esquema de Abell para definir el modelo de negocio



Fuente: D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980), p. 7.

12

La estrategia como nexo entre la firma y su entorno

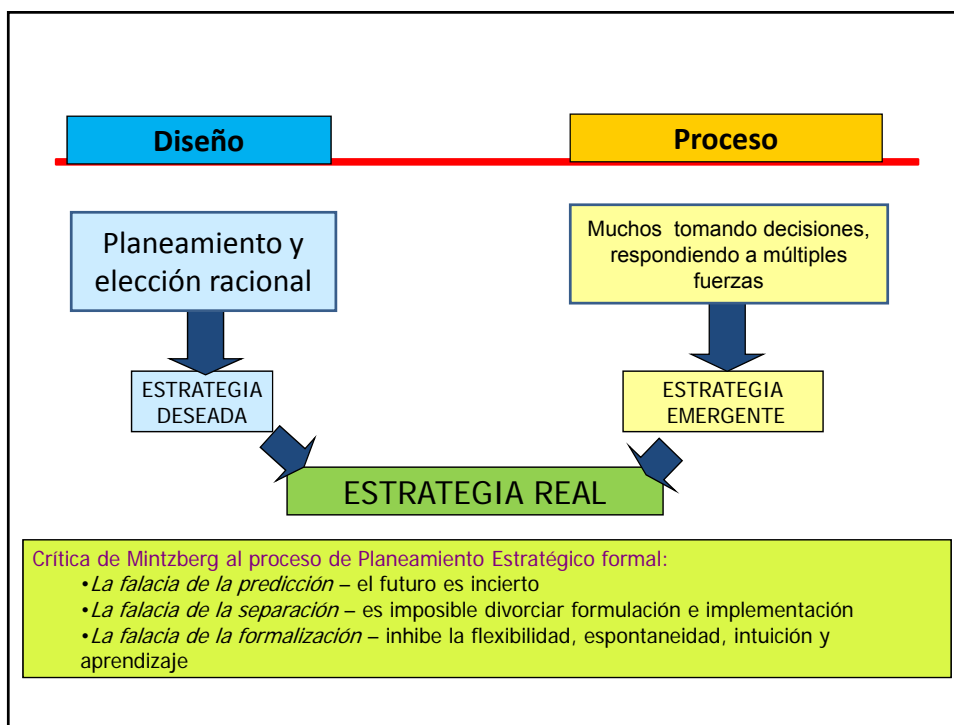
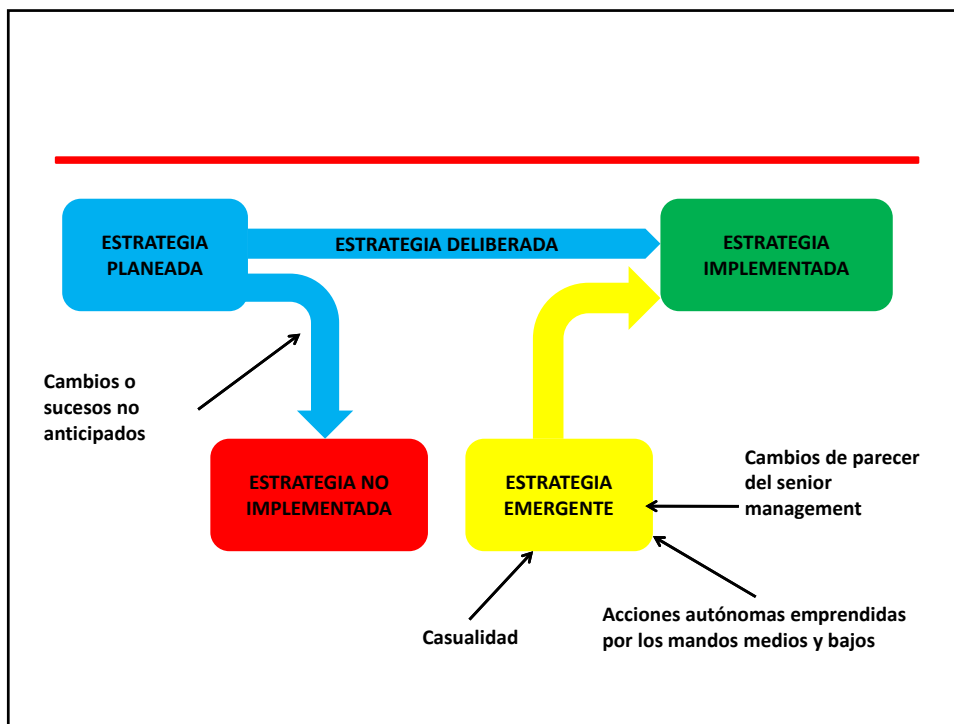


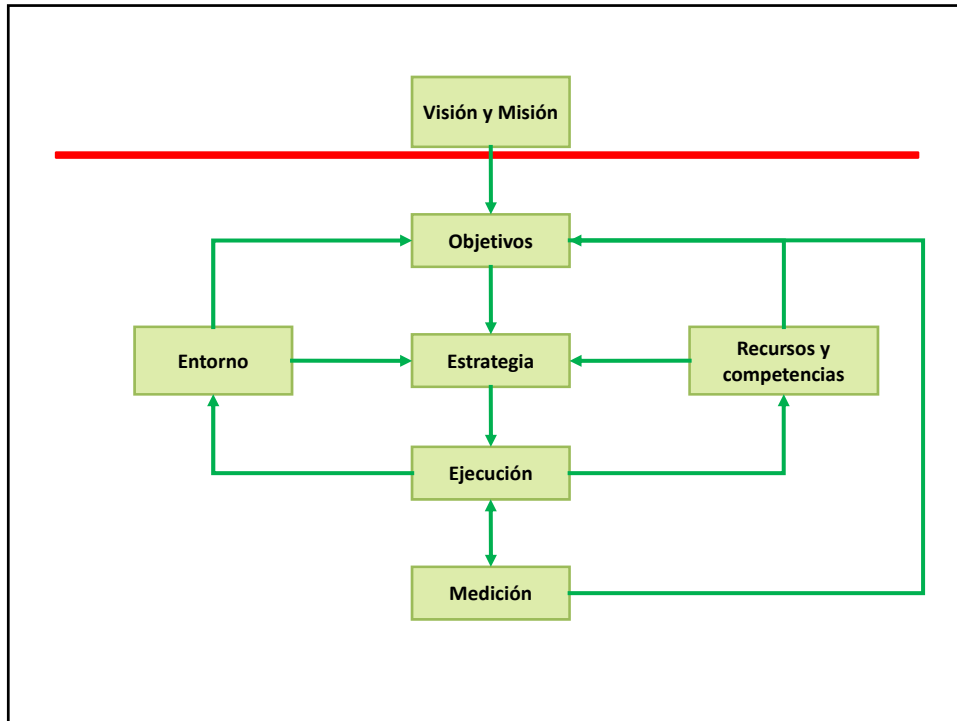
13

Claves para el éxito



14





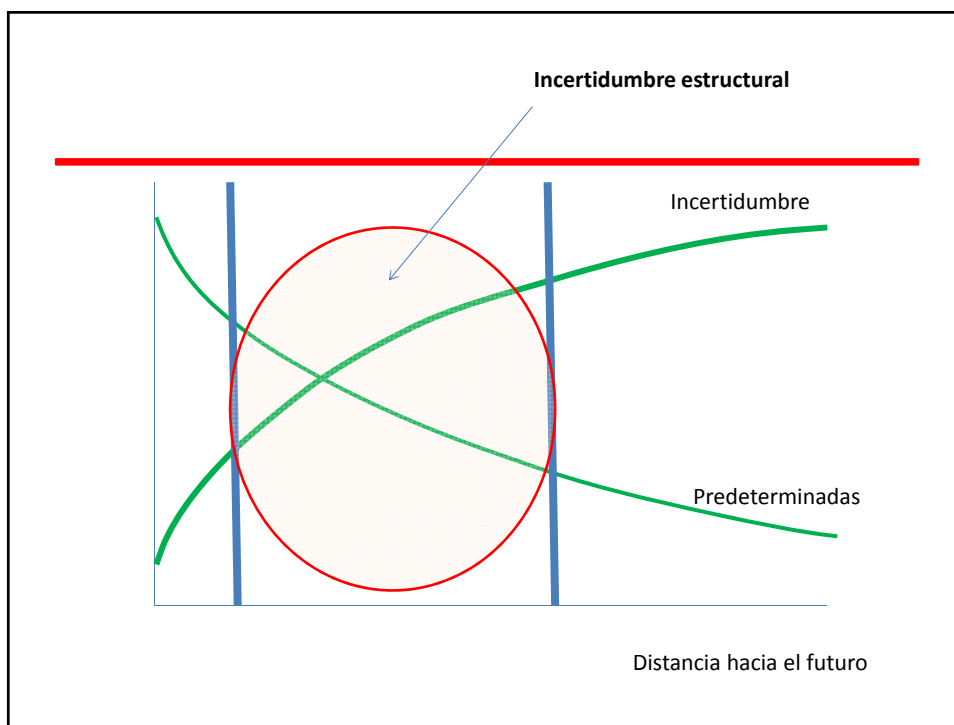
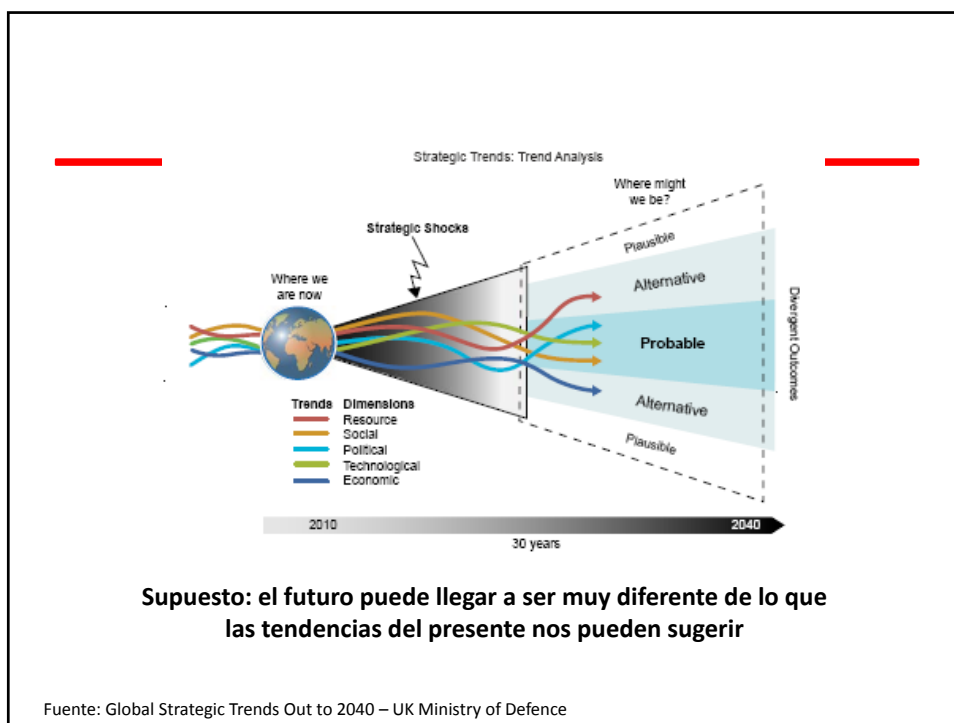
Escenarios para el diseño de estrategias de negocios

Las preguntas de la Prospectiva Estratégica

- ¿Qué puede ocurrir? → ESCENARIOS
 - ¿Qué puedo hacer?
 - ¿Qué voy a hacer?
 - ¿Cómo voy a hacerlo?
- Esto le da carácter estratégico

Nuestro conocimiento del mundo está dividido en

- Certezas
- Aproximaciones útiles
- Incertidumbres



Dificultades para ver el futuro

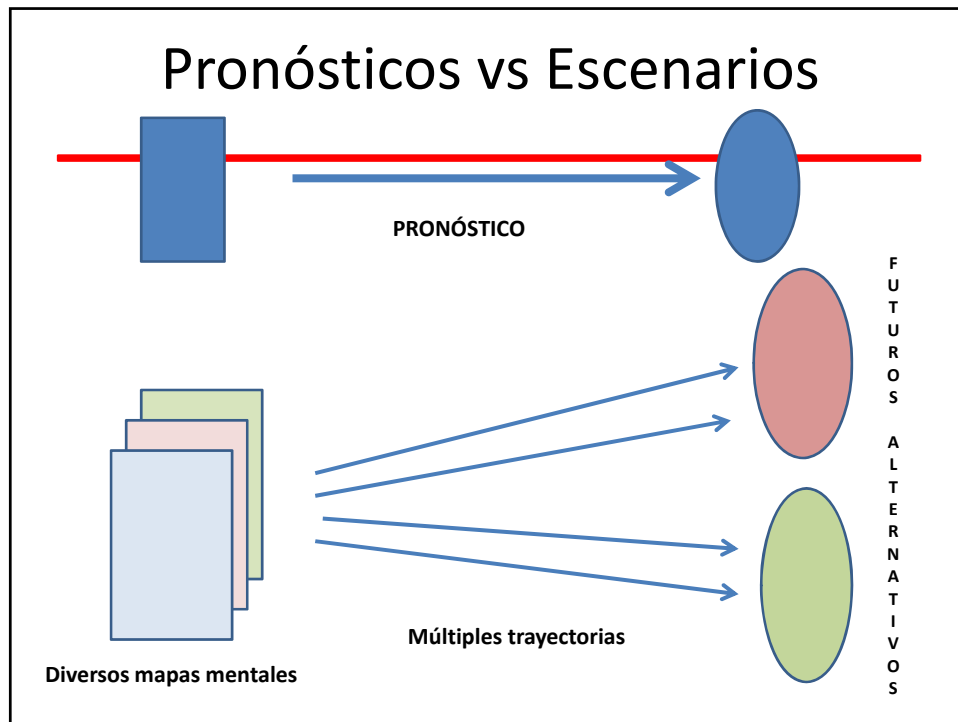
- Podemos ver sólo cuando una crisis nos abre los ojos
- Vemos sólo lo que ya hemos experimentado antes
- No podemos ver lo que es emocionalmente difícil de ver
- Podemos ver sólo lo que es relevante para nuestra visión del futuro

Dos errores comunes

- Sub predicción
 - Tendemos a subestimar el grado de cambio
- Sobre predicción
 - Futurólogos han fallado al sobre estimar la tasa de cambio de algunas tecnologías (2001 A Space Oddisey)

Actitudes respecto al futuro

-
- Sufrir
 - Reaccionar
 - Prepararse
 - Conspirar



-
- **Modo pronóstico**
 - Proyecciones en las que lo inesperado queda afuera
 - El futuro se puede predecir
 - **Modo escenario**
 - El futuro puede adoptar muchas formas diferentes
 - Hay incertidumbre

Incertidumbre y el factor sorpresa

¿Qué es un shock estratégico?

- Eventos individuales
- Capaces de generar discontinuidades o cortar tendencias
- Dan nueva forma al ambiente estratégico
- Alto impacto y muy baja probabilidad



Shocks estratégicos: Pensar lo impensable

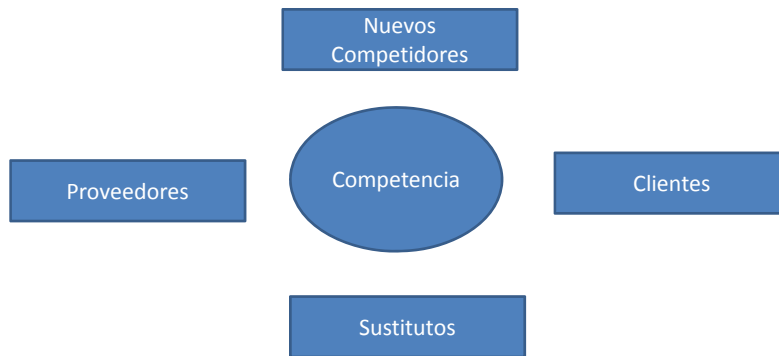


Escenarios Historias del Futuro

El planeamiento basado en
escenarios reconoce a la
incertidumbre como un elemento
siempre presente

La construcción de escenarios

Micro entorno



Macro entorno

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos
- Ambientales
- Legales

La idea en acción

- Creación de una serie de “diferentes futuros” generados a partir de una combinación de factores conocidos, claramente identificados como **fuerzas impulsoras del futuro**

Elementos con los que trabajamos

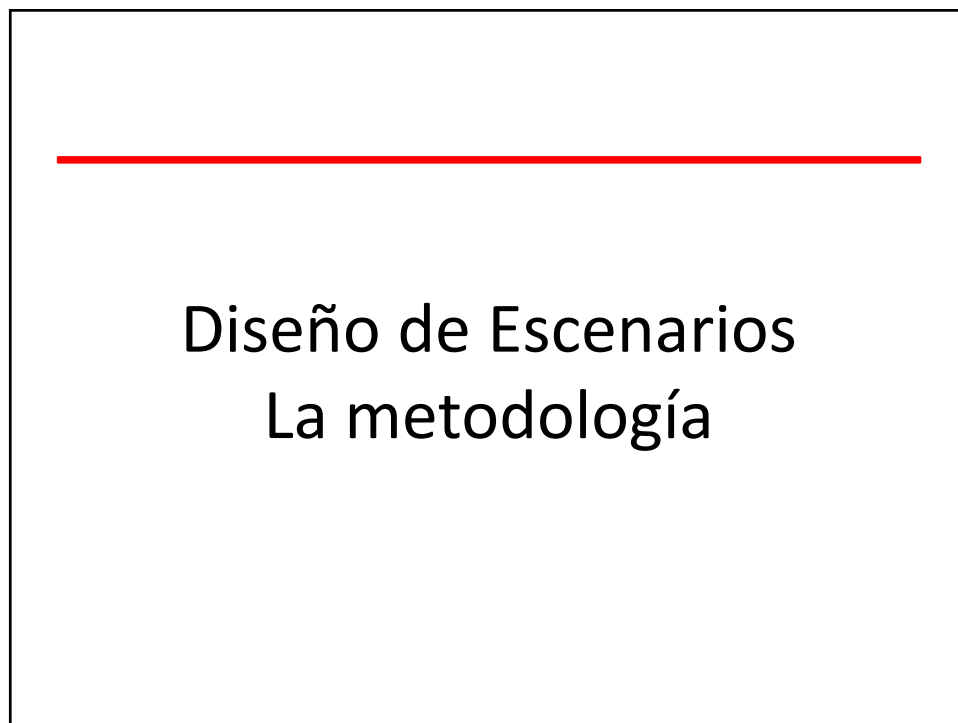
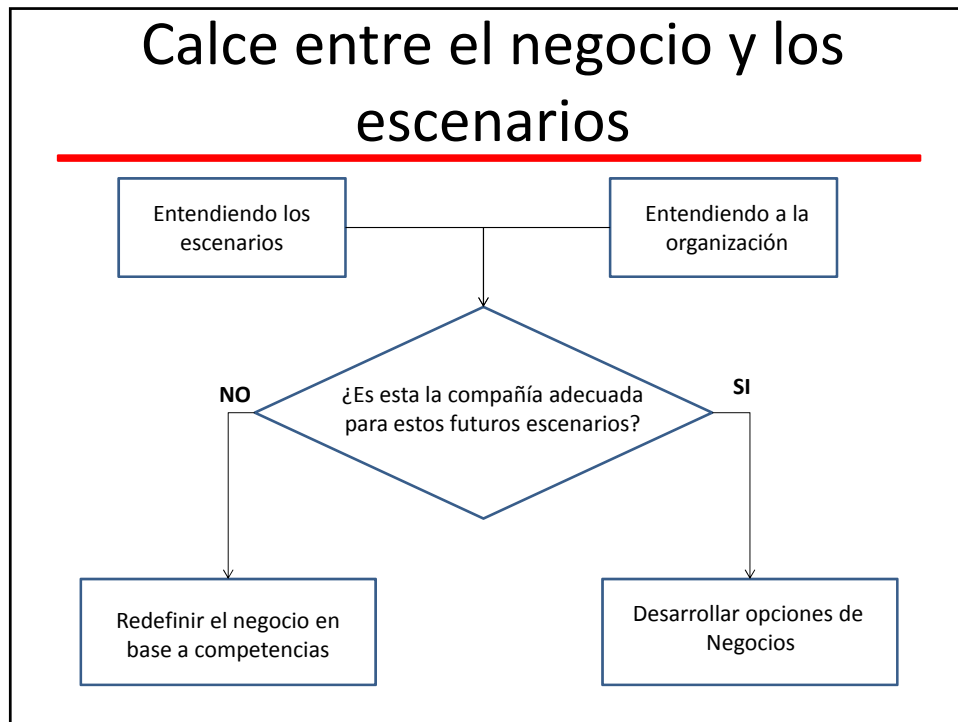
- Constantes
- Elementos pre determinados y predecibles
- Incertidumbres
- Impulsores

Pasos

- Definir el alcance
- Identificar a las principales partes interesadas
- Identificar variables fundamentales
- Identificar incertidumbres clave y estados posibles
- Construir los escenarios iniciales
- Chequear por consistencia y plausibilidad
- Identificar necesidades de mayor investigación
- Desarrollar modelos cuantitativos
- Evolucionar hacia Escenarios para Decisiones

Identificar variables fundamentales impulsoras de cambio

- FACTORES PESTAL
 - Políticos
 - Económicos
 - Sociales
 - Tecnológicos
 - Ambientales
 - Legales
- MICROENTORNO



Identificar incertidumbres y
posibles estados

Elaborar múltiples posibilidades

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
P1	1	2	3	
P2	1	2	3	4
P3	1	2	3	4
P4	1	2	3	

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
P1	1	2	3	
P2	1	2	3	4
P3	1	2	3	4
P4	1	2	3	

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
P1	1	2	3	
P2	1	2	3	4
P3	1	2	3	4
P4	1	2	3	

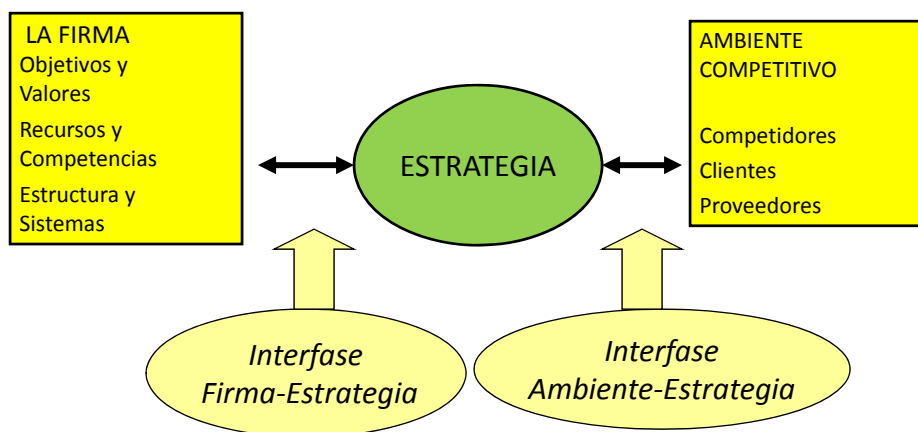
Ignoramos combinaciones incoherentes o ilógicas

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
P1	1	2	3	
P2	1	2	3	4
P3	1	2	3	4
P4	1	2	3	

-
- Escenario 1
 - 1, 2, 1, 1
 - Escenario 2
 - 1, 2, 3, 2
 - Y así armaremos combinaciones de diferentes estados, y a cada combinación la definiremos como un escenario distinto

La firma vista como un conjunto de Recursos y Competencias

Cambiando el foco del análisis estratégico: Mirando hacia adentro de la firma



Definiciones

- **RECURSOS:** Activos productivos (tangibles e intangibles) que son propiedad de la firma, o a los que esta tiene acceso al menos en forma semipermanente.
- **COMPETENCIAS:** Aquello que la firma sabe hacer.

Dos formas alternativas de ver a una firma

- Un portafolio de productos
- Un portafolio de recursos y competencias

Cómo conseguir los recursos y las competencias que necesitamos

- Desarrollo orgánico
- Alianza Estratégica
- Adquisición

Clasificaciones

- Tangibles
- Intangibles
- Estratégicos
- No estratégicos

Recursos estratégicos

- No transables
- No imitables
- No sustituibles

Riesgos para la sustentabilidad de la ventaja competitiva

- Imitación
- Sustitución

Imitación de recursos

- Des-economías por compresión temporal
- Eficiencias de escala
- Interconexión
- Ambigüedad causal

Competencias Organizacionales

Definición

La capacidad de desplegar un conjunto de recursos con el objetivo de obtener un determinado resultado

¿Qué herramientas tenemos para desarrollar competencias en la firma?

-
- Incorporación de recursos humanos
 - Adquisiciones o Alianzas
 - Creación de organizaciones separadas
 - Entrenamiento y desarrollo de rutinas organizacionales
 - Desarrollo secuencial de productos
 - Gestión del conocimiento

El potencial generador de rentas de los Recursos y Competencias



Alternativas:

Cuando una compañía enfrenta la **inminente obsolescencia de su producto fundamental**, tiene dos opciones hacia dónde enfocar su estrategia:

- Continuar sirviendo a las necesidades fundamentales de sus clientes
- Desplegar sus recursos y competencias en otros mercados

Fuji vs Kodak

Gestión de la Innovación

Clasificaciones

- Incremental
- Disruptiva

Clasificaciones

- Procesos
- Producto
- Modelo de Negocio / Estrategia
- Management

¿Cómo son las empresas
innovadoras?

Innovación del modelo de negocio

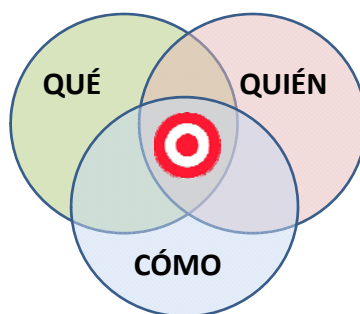
Datos esclarecedores

- Líderes en una industria tienen un 96% de probabilidad de sobrevivir como número 1
- El segundo en el ranking tiene una probabilidad del 91%
- El tercero tiene una probabilidad del 80%

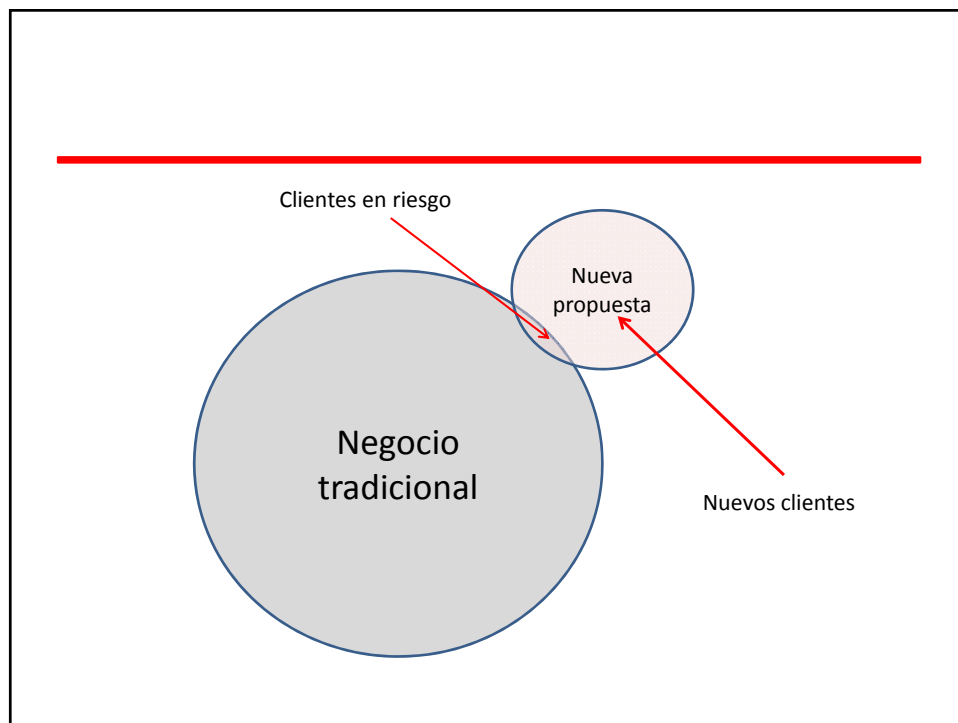
Innovación estratégica

La innovación estratégica tiene lugar cuando una compañía **identifica espacios vacíos** en el mapa de posicionamiento de la industria, **decide llenarlo**, y ese **espacio crece** hasta convertirse en un **nuevo mercado masivo**

Definimos “modelo de negocio”



Como los innovadores
enfatan dimensiones diferentes,
sus propuestas resultan atractivas para, al
menos, una base diferente de clientes



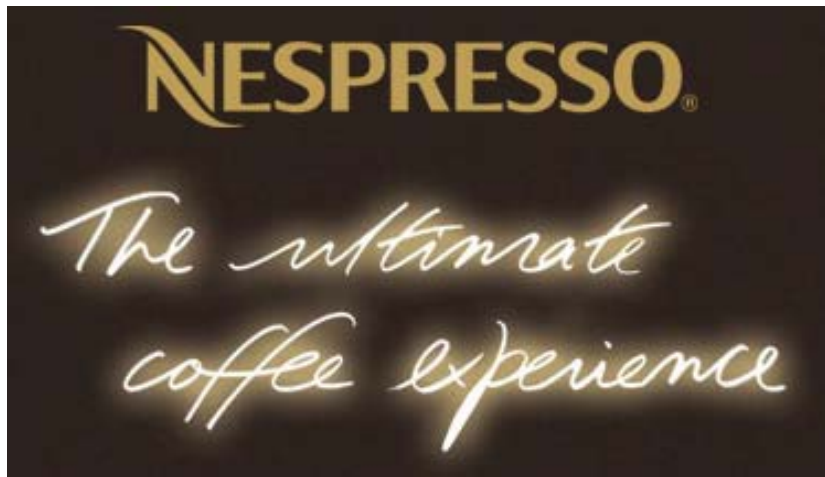


Electric Razor Shaves Clean Without Lathering Face



Operating on the principle of a barber's clippers, this electric razor gives a clean shave without use of lather.

AT LAST the electrical dry shave is with us! Requiring no blades, no lather, no cleaning, the ingenious razor shown in action in the photo at the left gives a cleaner shave than any conventional type razor, it is claimed. Plug the razor into a wall socket and it's ready for use—no hot water or towels required. The razor cuts the hair in exactly the same way as the clippers used by barbers. It has but one moving part. A tiny 1/90 horsepower motor revolving at 3,500 r.p.m. actuates a shearing plate which cuts the hair. The razor complete weighs but eight ounces. In use, it is pressed against the face, moved up and down over the surface to be shaved, and the job is done. The device never requires a new blade, and it is claimed to be impossible to cut one's self with it. Either alternating or direct current can be used to operate it.



¿Lo copiamos?

- Canibalización
- Destrucción o daño al valor de la red de distribución
- Compromiso con la calidad
- Imagen o reputación
- Cultura
- Confusión a empleados y clientes
- Foco
- Traslado de clientes hacia actividades de menor valor

¿Quiénes suelen ser innovadores en modelos de negocio?

- Nuevos entrantes
- Pequeñas compañías

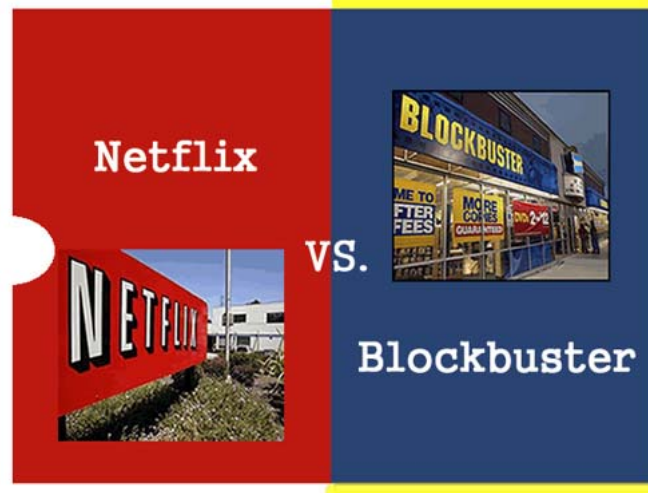
¿Por qué los grandes no lo hacen?

- Enfatiza atributos diferentes
- Mercados marginales
- El nuevo negocio depende de otros FCE
- Conflicto
- Riesgo de canibalización

Pero además...

- La innovación estratégica **no siempre resulta superior al modelo original**, por lo que puede ser un error abandonarlo

Caso: Netflix vs Blockbuster



Otros ejemplos

- Canon (uso personal)
- Swatch (diseño y moda)
- Body Shop (ambientalmente amigable)
- Honda (“you meet the nicest people”)
- Southwest (gente que no viaja en avión)
- Starbucks (experiencia centrada en el café)

Innovación estratégica disruptiva

Es un tipo específico de innovación estratégica en el que la **forma de jugar el juego** no sólo es **diferente** sino que **entra en conflicto** con el modo tradicional

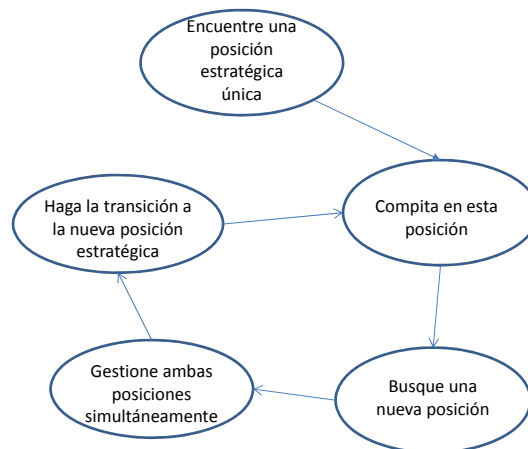
¿Cómo responder?

- Enfocarnos en nuestro modelo de negocio
- Ignorarlo – “este no es mi negocio”
- Adoptar el nuevo modelo de negocio y jugar los dos juegos simultáneamente
- Migrar al nuevo modelo de negocio, pero aumentando su escala
- Contraatacar innovando estratégicamente nosotros también

Ejemplos

- SMART - Filipinas
- HONDA - India
- TATA - India
- HAIER GROUP – China
- AVON y similares - Varios

La innovación estratégica como un proceso dinámico permanente



Las compañías ambidiestras

Dos tipos de ambidiestralidad

- Ambidiestralidad organizacional
- Ambidiestralidad contextual

	Estructural	Contextual
Cómo se logra la ambidiestralidad	En diferentes unidades o equipos	Empleados individuales dividen sus actividades
Dónde se toman las decisiones acerca de la división entre alineamiento y adaptabilidad	En el tope de la organización	En la línea del frente (vendedores, supervisores de planta, oficinistas)
Rol del top management	Definir la estructura, decidir cuánto de alineamiento y cuánto de adaptabilidad	Desarrollar el contexto organizacional en el cual los individuos puedan actuar
Naturaleza de los roles	Relativamente rígidos	Relativamente flexibles
Habilidades de los empleados	Más especialistas	Más generalistas