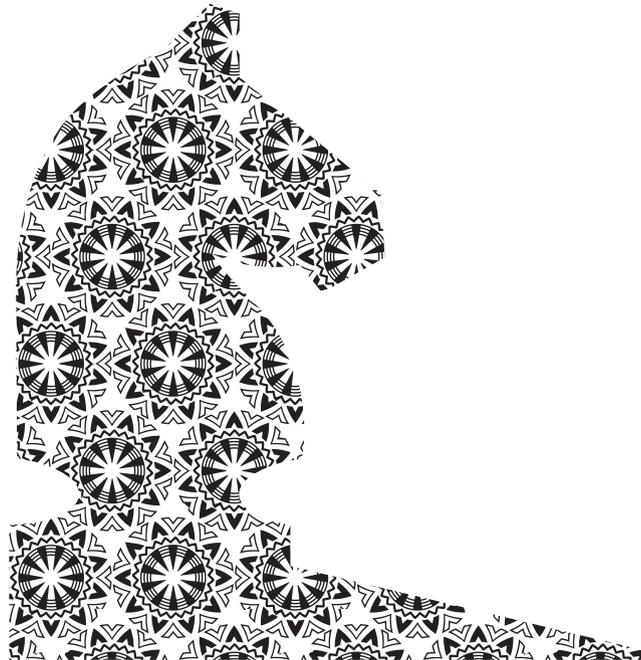




# DIEZ

~ MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS ~





**DIEZ** ~MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS~  
Autor: Jorge Parra



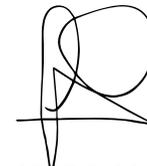
# DIEZ ~MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS~

En el ámbito de la gestión, lo mismo que en el juego del ajedrez, existen movimientos ganadores que permiten a una organización alcanzar un posicionamiento diferencial y avanzar en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. En este librito he reunido algunas de estas ideas que pueden ayudar a las empresas a mirar hacia el futuro sin miedo, con el claro objetivo de identificar nuevas oportunidades en sus sectores, mercados, clientes, ... pero también en espacios inexplorados. Hay que saber leer el mercado.

Las empresas tienen que vivir el presente pero deben asegurar el futuro. De nada sirve ser muy bueno hoy si no estamos cultivando nuestras oportunidades de mañana. Conviene recordar lo que les pasó a empresas como PanAm, Blockbuster, Compaq o Toys 'R' US, líderes de su sector que desaparecieron por no ser capaces de adaptarse a los cambios. Las empresas y sus líderes deben mirar a largo plazo.

Toda buena estrategia debe reunir dos elementos clave. En primer lugar, debe contener una propuesta de valor singular para los clientes, que sea difícilmente imitable por la competencia. En segundo lugar, debe estar focalizada, estableciendo concesiones claras, decidiendo qué no se va a hacer y siendo disciplinada con esta elección, ya que no se puede "disparar a todo".

Estos 10 movimientos estratégicos aportan ideas para cumplir estos objetivos: identificar las tendencias, anticipar el futuro, vislumbrar nuevas oportunidades. En definitiva, ser capaces de ver lo que otros no ven.



JORGE PARRA

Socio Director  
Smartpoint



# DIEZ

~ MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS ~

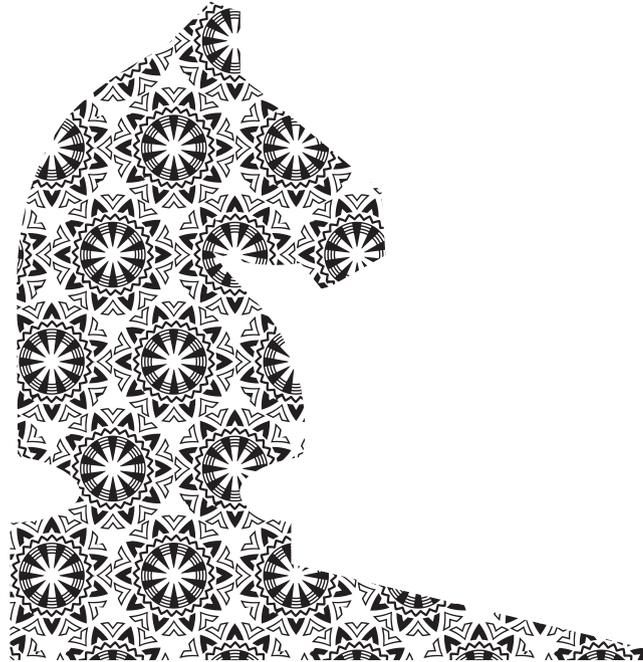


- ANTICIPARSE A LOS CAMBIOS —
- ROMPER LA ENDOGAMIA SECTORIAL —
- EXPLOTAR NUESTRAS COMPETENCIAS —
  - CAMBIAR LAS REGLAS —
  - ENTENDER AL CLIENTE —
  - ABRAZAR LA INNOVACIÓN —
  - CONSTRUIR ALIANZAS —
- CREAR EFECTOS DE ESCALA O DE RED —
- SER AMBICIOSO E INCONFORMISTA —
- REORIENTAR PERIÓDICAMENTE —



# PRIMER

~ MOVIMIENTO ESTRATÉGICO ~



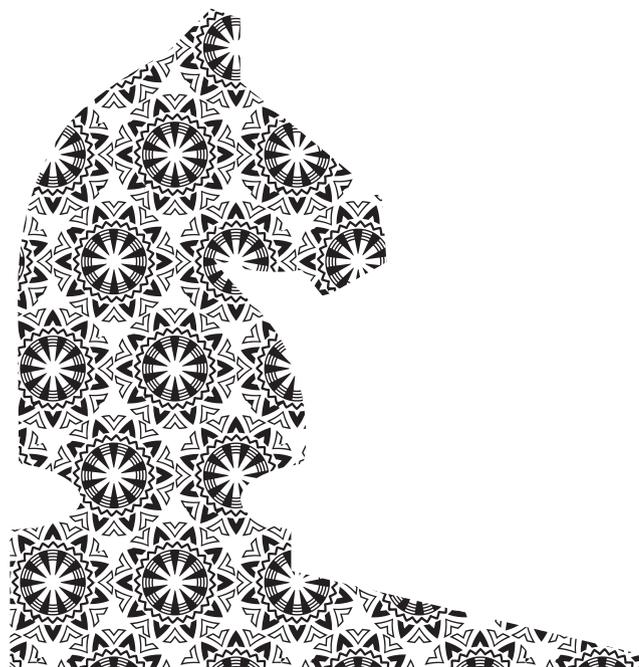
## — ANTICIPARSE A LOS CAMBIOS —

Hay que estar atento a las tendencias del entorno. En ocasiones percibimos señales de baja potencia que pueden ser prolegómeno de grandes cambios, pero a las que no damos la debida importancia. Estas señales débiles pueden ser peligrosas porque pasan desapercibidas y pueden transformarse en cisnes negros imprevisibles y letales para los negocios. Las empresas deben adoptar una visión periférica que les permita escanear y filtrar adecuadamente toda la información de su entorno. Por otra parte, muchas empresas pierden el tren del futuro no porque éste sea inescrutable, sino porque es desconcertante para sus intereses y hacen verdaderos esfuerzos para no creérselo. Cuando empresas como GM, Nokia, Kodak o Blockbuster se enfrentaron a la cruda realidad de las señales que anunciaban cambios drásticos en sus negocios, en lugar de actuar se dedicaron a negar todas las evidencias. La alta dirección de estas compañías tenía su inversión emocional anclada en el pasado, en lo que les había permitido llegar a ser lo que eran. Por el contrario, lo recomendable es que las discusiones sobre el futuro las lideren personas que no sientan la necesidad de defender decisiones que se tomaron hace muchos años. Las buenas oportunidades para renovar una empresa surgen en su periferia, más que en su corriente principal. Nos sirve el ejemplo de Nespresso, una spin-off de Nestlé que surgió de un equipo de empleados que experimentó, visualizó tendencias, salió a la calle y se entrevistó con grupos de clientes desatendidos y competidores no convencionales, detectando necesidades insatisfechas. Es difícil anticipar el futuro cuando la mayoría de los directivos viven de sus éxitos pasados encerrados en lujosas oficinas. ●



# SEGUNDO

~ MOVIMIENTO ESTRATÉGICO ~



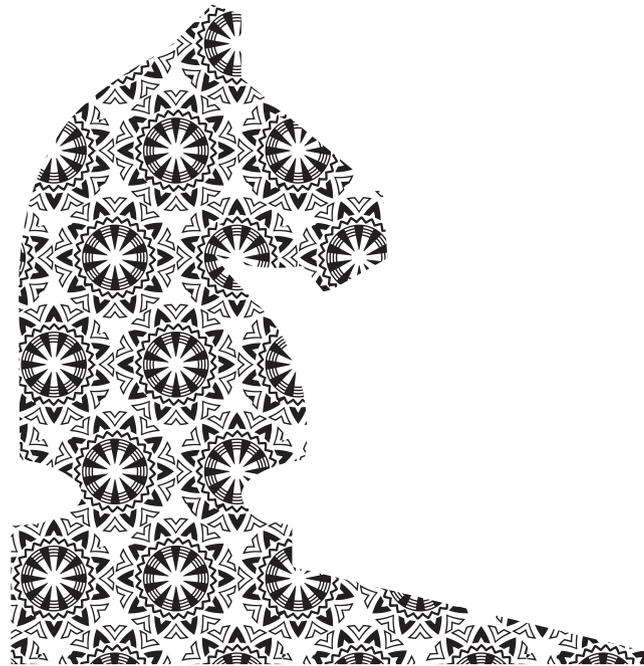
## — ROMPER LA ENDOGAMIA SECTORIAL —

La teoría y el sentido común dicen que hay que disponer de una amplia experiencia sectorial para entender en profundidad la forma de funcionar de una industria. "Tu idea es buena pero no funcionaría en este sector....las cosas aquí se han hecho siempre de otra forma". ¡Cuántas veces se escucha esta frustrante respuesta que cierra la puerta a atractivas oportunidades de negocio! Este tipo de prácticas endogámicas son autodefensivas, continuistas, perpetúan el "statu quo" y crean barreras a la difusión de la innovación. Las mejores ideas disruptivas que han supuesto cambios de paradigmas sectoriales se han generado por personas que procedían de industrias diferentes. Hasta la década de los cincuenta todas las muñecas eran bebés. A ningún industrial juguetero se le había ocurrido la idea de crear una muñeca adolescente. Sin embargo, Ruth Handler, que procedía del sector de la decoración, observó que su hija trataba a sus muñecas como adultas y se le ocurrió diseñar la muñeca Barbie, uno de los juguetes más vendidos de todos los tiempos. Muchas empresas han innovado aprendiendo de otras industrias, como Zara, que desarrolló su modelo de negocio a partir de sector de la logística y no del textil. El sector establece un ámbito de actuación, pero en ningún caso constituye una prisión. Todas las empresas tienen potencial de rejuvenecimiento mediante su capacidad de transformación. ¿No era la venta de café un sector maduro? Starbucks lo revolucionó. ¿No era la fabricación de muebles un sector en decadencia? Ikea lo reinventó. ¿No era el circo un sector en declive? El Circo del Sol lo cambió. Como dijo André Gide, "no se pueden descubrir nuevos océanos, a menos que tengamos el coraje de perder de vista la costa". ●



# TERCER

~ MOVIMIENTO ESTRATÉGICO ~



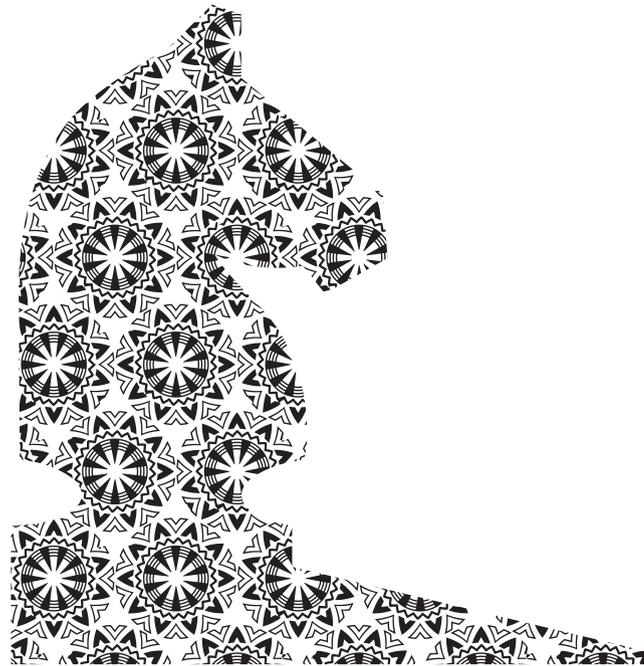
## — EXPLOTAR NUESTRAS COMPETENCIAS —

Las competencias esenciales son el conjunto de habilidades, capacidades y tecnologías que permiten a una compañía aportar un determinado beneficio singular a sus clientes. Hamel y Prahalad decían que lo que impide que las compañías puedan imaginar el futuro es el hecho de que los directivos tienden a pensar en ello desde el prisma de los productos y mercados ya existentes. Por ejemplo, no es lo mismo que los directivos de Nokia consideren su empresa como fabricante de teléfonos móviles que como una compañía con competencias únicas en comunicación sin cable, compresión digital, emisores de pantalla plana y tecnología de baterías. En el primer caso, las opciones de futuro son limitadas y lleva a que los futuros productos y servicios sean muy parecidos a los del pasado. En el segundo caso, se abre un abanico de oportunidades potenciales que puede conducir a la innovación en productos y servicios. Yamaha era una empresa japonesa fabricante de pianos. Su experiencia adquirida en la fabricación de hélices de metal para los aviones durante la segunda guerra mundial le permitió desarrollar competencias esenciales que posteriormente aplicó a la producción de motocicletas. Hoy es una marca reconocida en instrumentos musicales y en motocicletas. Un buen punto de partida es no pensar en términos de producto sino en las funcionalidades subyacentes, es decir, en los beneficios que proporciona al cliente. Por tanto, una pregunta clave que los directivos deben hacerse es: ¿Qué tipo de beneficios habrá que ofrecer al consumidor dentro de 3, 5 o 10 años? •



# CUARTO

~ MOVIMIENTO ESTRATÉGICO ~



---

## CAMBIAR LAS REGLAS

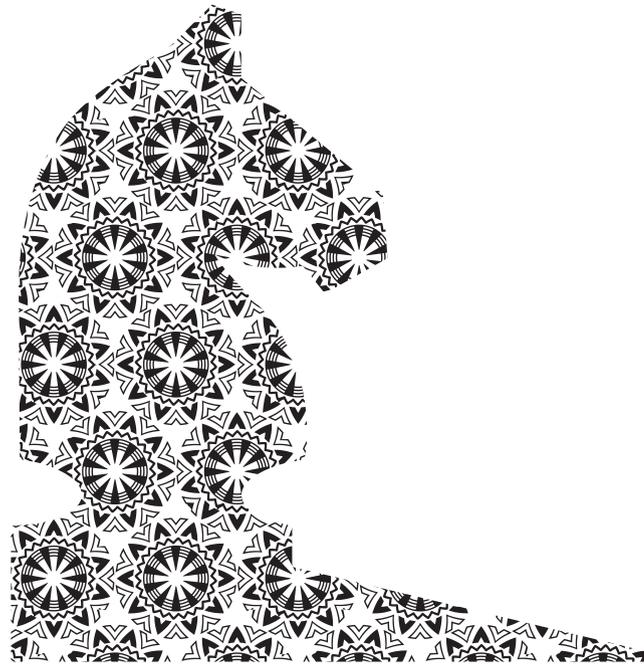
---

Competir frontalmente con el líder del mercado parece una estrategia abocada al fracaso. Probablemente sea más inteligente construir un campo de actuación fuera del territorio conocido y dominado por el líder, cambiando algunas reglas. Esta fue la forma en la que Canon se introdujo con éxito en el sector de las fotocopiadoras. Durante los años 70, tanto Kodak como IBM habían tratado de competir contra Xerox imitando su modelo de negocio. Ninguna de las dos tuvo éxito. Canon, sin embargo, cambió los términos del juego competitivo, atacando lateralmente. En lugar de ofrecer una gama muy amplia, estandarizó las máquinas y sus componentes para reducir los costes. Renunció a tener una gran fuerza de ventas propia, utilizando a distribuidores mayoristas de material de oficina. Asimismo, prefirió apostar por la robustez y fiabilidad de sus productos frente a una amplia red de servicio. Comprar una máquina Canon era mucho más fácil que negociar con la compleja red comercial de Xerox. Esta estrategia distintiva de flanqueo le permitió en pocos años arrebatarse a Xerox el liderazgo del mercado. En el sector de los videojuegos, todos los operadores competían por introducir juegos de mayor calidad visual y mejores gráficos, hasta que la Wii de Nintendo, intuitiva y sencilla, irrumpió con una estrategia diferente y se llevó una gran parte del pastel. Abandonar los paradigmas conocidos permite generar nuevas ideas para resolver problemas cuya solución no es posible o no es evidente cuando se utiliza la lógica tradicional. A veces, para tener éxito en mercados saturados hay que romper las reglas. Como dijo Bernard Shaw: “el hombre razonable se adapta al mundo; el irrazonable intenta adaptar el mundo a sí mismo. Así pues, el progreso depende del hombre irrazonable”. ●



# QUINTO

~ MOVIMIENTO ESTRATÉGICO ~



---

## ENTENDER AL CLIENTE

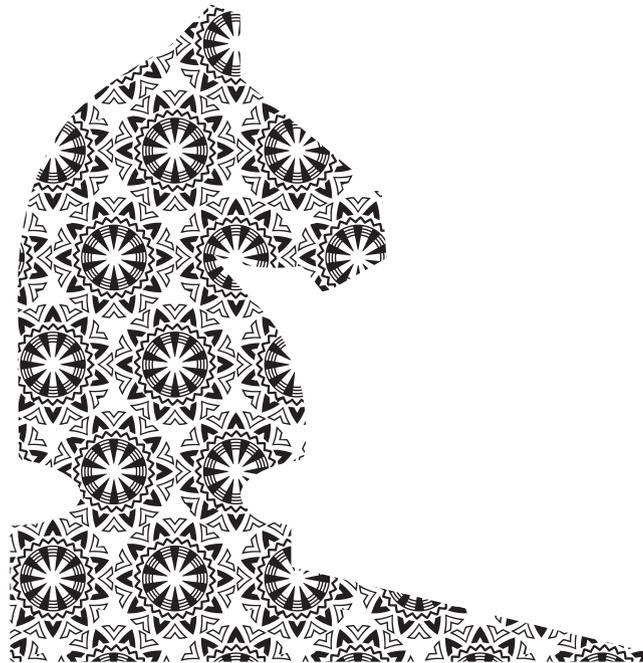
---

Hay que hacerse las preguntas correctas para tratar de entender al cliente. Kenichi Ohmae, consultor de McKinsey, cuenta una experiencia que le ocurrió en los ochenta trabajando con una empresa que quería desarrollar una cafetera de filtro. Los directivos se preguntaban si debería ser robusta como la de General Electric o por goteo como la de Phillips. Él les propuso hacerse otro tipo de preguntas: "Si su objetivo es servir mejor a los clientes, ¿no deberían entender primero por qué el cliente toma café? Entonces podrían saber el tipo de cafetera que deberían hacer". La respuesta fue: buen sabor. Ello condujo a centrarse en los factores cruciales que podían afectar al sabor: la calidad del agua, la distribución del grano y el tiempo que transcurre entre que se muele el café y se prepara. La cafetera incorporó una función decolorante y un molinillo, aspectos que no se habían contemplado en el diseño inicial. Por otra parte, cuando se crea un nuevo mercado hay que dar un paso más. Y es que los clientes no pueden desear lo que todavía no conocen, aquello que aún no existe ni ha sido siquiera imaginado. Como señaló Henry Ford, "si hubiera pedido a los clientes que querían, me habrían dicho que un caballo más rápido". En estos casos tenemos que ponernos en los zapatos del cliente, entender cómo viven su vida, por qué se esfuerzan, cuáles son sus prioridades, anhelos y aflicciones. La maleta con ruedas es un gran invento relativamente reciente, de 1970. Bernard Sadow tuvo la feliz idea cuando arrastraba dos pesadas maletas por un aeropuerto de regreso de unas vacaciones y, esperando pasar la aduana, observó a un trabajador rodar sin esfuerzo una voluminosa máquina sobre un patín con ruedas. Tuvieron que pasar casi 6.000 años entre la invención de la rueda y esta sencilla aplicación que nos ha facilitado tanto la vida. ●



# SEXTO

~ MOVIMIENTO ESTRATÉGICO ~



---

# ABRAZAR LA INNOVACIÓN

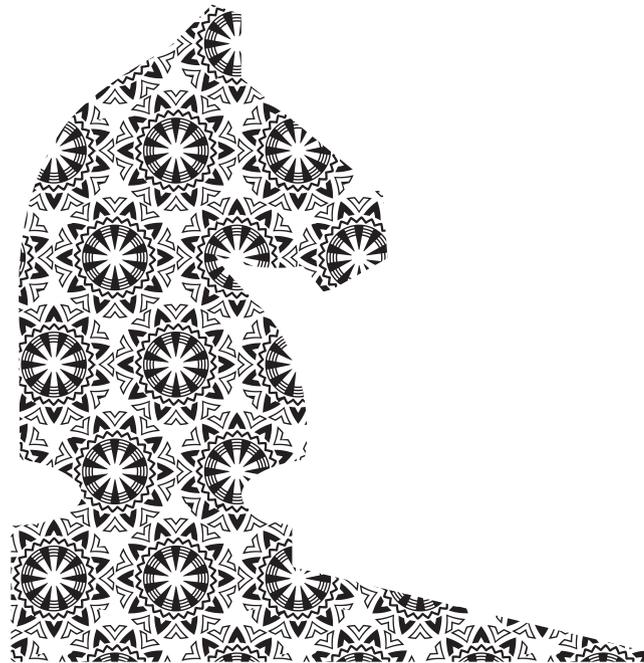
---

Diversas investigaciones apuntan que las habilidades creativas no son simples rasgos genéticos con los que nacemos sino que pueden desarrollarse mediante el aprendizaje y la práctica. Clayton Christensen señala que las habilidades de descubrimiento que diferencian a los innovadores de las personas normales son las capacidades de asociación, de cuestionamiento, de observación y de experimentación. Cuando Steve Jobs desarrollaba el Apple II, molesto por el ruido que no le dejaba concentrarse, se planteó que éste debía ser silencioso, para lo cual debería carecer de ventilador. Esta era una idea bastante radical en la época, ya que todos los ordenadores requerían un ventilador para evitar el sobrecalentamiento. Nadie se había cuestionado este tema, pero Jobs fue capaz de desarrollar una fuente de alimentación diferente, creando el ordenador personal más pequeño y silencioso. Edwin Land diseñó la cámara Polaroid durante unas vacaciones, motivado por las insistentes preguntas de su hija de tres años, que no entendía por qué no podía ver inmediatamente las fotos que realizaba. Cuando Hal Sperlich, padre de la furgoneta monovolumen, llevó la idea a Ford, se negó a producirlo. "Ford no estaba seguro, ya que la industria automovilística concedía un gran valor a los estudios de mercado y no podíamos demostrar que existía un mercado para la monovolumen". Lo que pasó a continuación es que su competidor Chrysler produjo la minivan, creando un nuevo mercado y logrando uno de los mayores éxitos de ventas de su historia. Abrazar la innovación permite abrir nuevos caminos que nos pueden conducir a extraordinarios océanos azules. Como señaló Gary Hamel, "no se pueden utilizar mapas viejos para encontrar nuevas carreteras". ●



# SÉPTIMO

~ MOVIMIENTO ESTRATÉGICO ~



---

# CONSTRUIR ALIANZAS

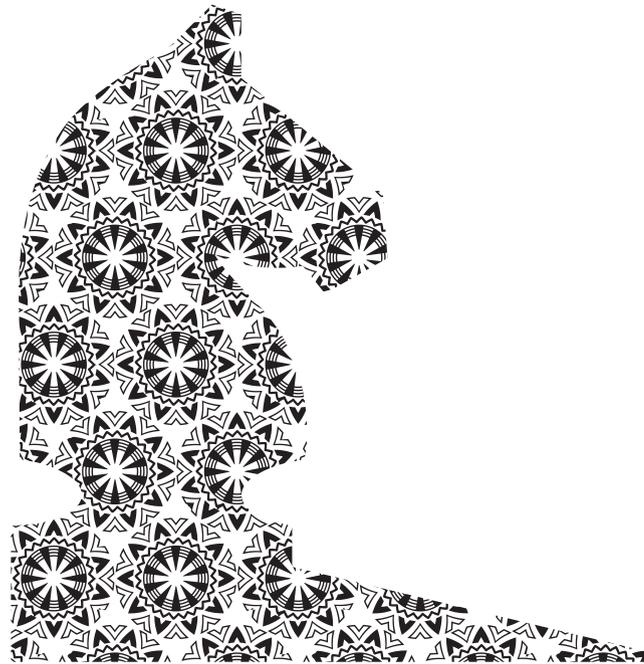
---

La competencia entre empresas se ha basado históricamente en una idea excluyente: para que alguien gane, otro tiene que perder. Sin embargo, en la era de internet y de la economía colaborativa cada vez cobra más fuerza un mensaje nuevo que predica el beneficio de las alianzas y la colaboración entre las empresas. En ocasiones, cuando las empresas trabajan juntas, pueden crear un mercado más grande y de mayor valor del que podrían crear trabajando por separado. Para lograrlo, hay que tratar de redefinir las reglas del juego, desafiando convenciones comúnmente aceptadas. Por ejemplo, si una empresa profundiza en quiénes son sus competidores reales, puede descubrir que algunas empresas consideradas como rivales podrían llegar a ser magníficos colaboradores. En general, las empresas cooperan cuando es posible construir una gran tarta y compiten cuando no hay suficiente para todos y es necesario repartir. La alianza entre BMW, DaimlerChrysler y GM para desarrollar motores híbridos, mediante la creación de un centro de desarrollo que permite compartir altas inversiones en I+D+i, constituye un buen ejemplo de colaboración entre competidores. Otro ejemplo es el de la cadena hotelera Room Mate, que ha desafiado las convenciones del sector, descubriendo una oportunidad donde existía un problema. Esta empresa ha creado una plataforma online en la que ha integrado a más de 2.500 apartamentos próximos a sus hoteles. A estos "competidores" les ofrece, a cambio de una comisión, nuevos canales de comercialización a la vez que proporciona ciertos servicios demandados por sus clientes, como son la conserjería 24 horas o la consigna de equipajes. Este cambio hacia estrategias "win/win" permite ampliar la tarta para todos. Las alianzas y cooperaciones entre empresas son cada vez más una necesidad y van a marcar la agenda corporativa en las próximas décadas. ●



# OCTAVO

~ MOVIMIENTO ESTRATÉGICO ~



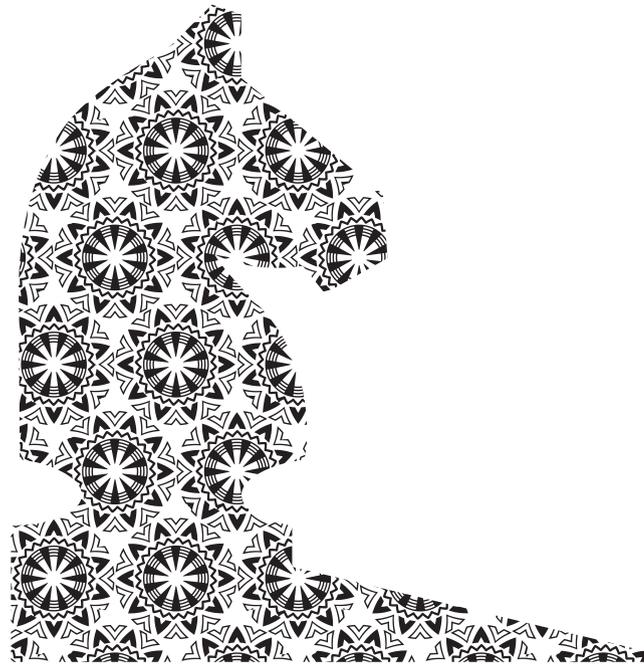
## — CREAR EFECTOS DE ESCALA O DE RED —

En muchos mercados el valor de un producto depende de su número de usuarios. Si la mayoría de mis amigos usan WhatsApp es muy probable que yo también lo utilice. Este efecto se conoce como externalidad de red y se basa en la implacable Ley de Metcalfe: “la utilidad de conectarse a una red crece según el cuadrado del número de sus usuarios”. Por eso, en negocios en los que pueden existir economías de escala significativas es tan importante ser el primero. Esto es especialmente cierto en sectores en los que se libra una guerra por fijar el estándar de la industria. El sistema de video VHS ganó al Beta de Sony no porque fuera mejor sino porque supo hacer crecer más rápido su número de usuarios. Muchas veces, los clientes huyen de los productos que parece que no van a ser populares. Sin embargo, en la mayoría de las ocasiones se trata de profecías autocumplidas. Imaginemos que hacemos un alto en nuestro viaje en coche para comer y vemos dos restaurantes: uno tiene el parking lleno mientras el otro está vacío, ¿cuál de ellos elegiríamos para comer? El secreto para hacer a una empresa grande pasa por la creación de economías de escala o de efectos de red. Otra posibilidad relacionada con la escala consiste en crear fuertes barreras de entrada a los competidores o elevados costes de cambio a los clientes. Puede ser una alternativa interesante cuando los productos y servicios prestados son referentes en su sector y/o muy difíciles de imitar. El valor generado por esta estrategia se incrementa de forma exponencial a medida que aumenta el número de clientes. El enfoque no es exclusivamente tecnológico: un programa atractivo de fidelización también puede provocar la pegajosidad de los clientes. Aquellos que poseen la tarjeta Iberia plus tienden a seguir acumulando puntos con dicha compañía. La pegajosidad hace que el cambio sea difícil. ●



# NOVENO

~ MOVIMIENTO ESTRATÉGICO ~



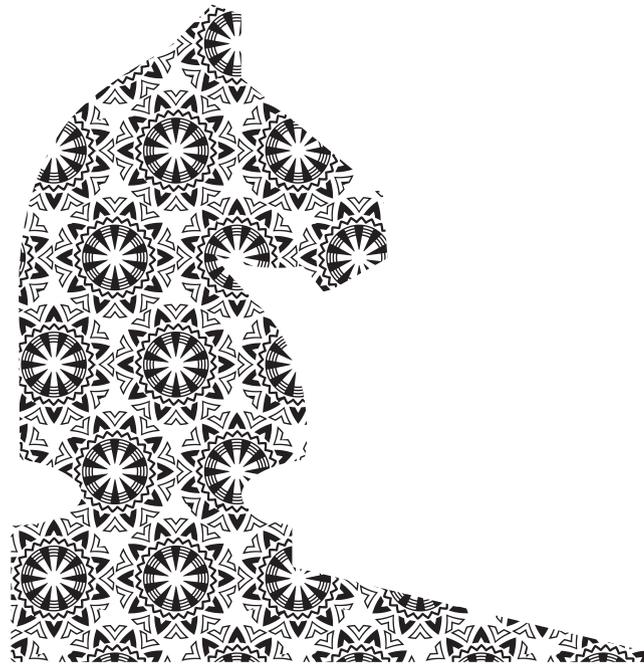
## — SER AMBICIOSO E INCONFORMISTA —

Las empresas sobresalientes fijan objetivos ambiciosos y trabajan en equipo de forma perseverante para alcanzarlos. Todas las organizaciones que establecen metas desafiantes tienen un rasgo común: están dirigidas por líderes que son capaces de ver lo que otros no ven. El progreso humano lo impulsan aquellos que tienen la urgencia de un sueño transformado por la mente en la creencia de que determinada cosa es posible. Cuando Roberto Goizueta fue nombrado Consejero Delegado de Coca-Cola, a principios de los ochenta, se dio cuenta de que se había convertido en una empresa demasiado conservadora. En una de las reuniones iniciales con su Comité de Dirección, los directivos estaban de celebración: ¡Habían alcanzado una cuota del 45% del mercado de refrescos!. Pero Goizueta era inconformista por naturaleza y desafió a sus directivos a plantearse metas más ambiciosas mediante unas sencillas preguntas: "¿Cuánto líquido consume una persona media al día?, ¿Cuánta gente hay en el mundo?, ¿Qué porcentaje de todo el mercado de bebidas tenemos?". De esta forma, demostró a sus directivos que la cuota de mercado real no era de un 45% sino de un exiguo 2%. Había, por tanto, camino por recorrer y muchas posiciones que escalar. Esta actitud condujo a un cambio espectacular en la estrategia de la empresa. Cuando Goizueta murió en 1997, todavía al timón, dejó una compañía que valía 42 veces más que cuando llegó. ●



# DÉCIMO

~ MOVIMIENTO ESTRATÉGICO ~



## — REORIENTAR PERIÓDICAMENTE —

Toda empresa debería cuestionarse periódicamente su estrategia. Es importante que el equipo directivo dedique tiempo de calidad a reflexionar sobre los supuestos sobre los que se sustenta su negocio y si éstos siguen o no vigentes. Esta es una medida terapéutica y preventiva que pocas organizaciones practican con la preparación suficiente. Hay que huir de la autocomplacencia, es la única forma de afrontar el futuro y de evitar sorpresas inesperadas. Según una encuesta de Norton y Kaplan, el 85% de los equipos dedica menos de una hora al mes a discutir la estrategia. Sin embargo, hacerse las preguntas adecuadas es fundamental para garantizar la supervivencia: ¿qué decisiones hemos tomado?, ¿a dónde nos han conducido?, ¿qué está cambiando? Sin este cuestionamiento periódico y sincero una empresa se verá superada por los acontecimientos. Desperdiciará sus mejores recursos en cosas que no debería hacer. Uno de los mejores ejercicios de reflexión que un equipo directivo puede hacer consiste en listar las “diez verdades convencionales” sobre su sector que todos los operadores dan por supuestas y tratar de cuestionarlas, buscando sesgos, excepciones y circunstancias que podrían ponerlas en entredicho. Kodak no supo percibir la llegada de la fotografía digital. Blockbuster no anticipó las descargas en “streaming”. Los relojeros suizos inventaron el reloj de cuarzo antes que los japoneses, pero no lo comercializaron para no horadar su rentabilidad, lo que les llevó a perder en 20 años el 60 por ciento del mercado. La función nuclear de un directivo es orientar adecuadamente la empresa hacia el futuro, pensar más en el largo y menos en el corto plazo, explorar las magníficas oportunidades que se vislumbran. ●





CONSULTORÍA ESTRÁTEGICA Y TRANSACCIONES

📍 Felipe Sanclemente 25, 1º Izqda. 50001 Zaragoza +34 976 797 726

📍 Zurbano 45, 1º. 28010 Madrid +34 911 430 365

DISEÑO Y PRODUCCIÓN:





