



**EL CANON DE
LA ESTRATEGIA**



EL CANON DE LA ESTRATEGIA



10 MAESTROS DEL ARTE DE LA ESTRATEGIA

Queridos amigos,

Queremos compartir con vosotros las mejores ideas y herramientas de los maestros de la estrategia (Porter, Ansoff, Henderson, Bower y Hamel, entre otros), con el deseo de que podáis utilizar sus enseñanzas para tomar mejores decisiones para vuestras organizaciones. Como señaló Kenichi Ohmae, uno de los mentores homenajeados aquí, "el éxito debe perseguirse; no llega espontáneamente o sin planificación. La reflexión estratégica es una disciplina diaria y no un recurso que puede dejarse en hibernación durante las épocas tranquilas y despertarse cuando surge una emergencia".

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? Huir de la autocomplacencia es la única forma de afrontar el futuro y de evitar sorpresas inesperadas. Uno de los mejores ejercicios que puede hacer un equipo directivo 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. Así es como avanza la innovación.

Creemos firmemente en la capacidad de transformación de las empresas. Pero para que este cambio se produzca, las empresas deben dedicar tiempo y recursos de calidad a la reflexión y a la toma de decisiones informada. Para ello necesitamos buenas herramientas: con buenas herramientas seremos capaces de tomar mejores decisiones. Esperamos que las ideas desarrolladas en este libro os ayuden a orientar adecuadamente la empresa hacia el futuro y explorar las magníficas oportunidades que se vislumbran.

Un afectuoso saludo y un sincero deseo de prosperidad y felicidad de todo el equipo de Smartpoint para el próximo año.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pedro Mata', written in a cursive style.

PEDRO MATA
Socio
Smartpoint

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Oscar Lobera', written in a cursive style.

OSCAR LOBERA
Socio
Smartpoint

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jorge Parra', written in a cursive style.

JORGE PARRA
Socio
Smartpoint



EL CANON DE LA ESTRATEGIA



1 ALFRED D. CHANDLER Jr

“Strategy and structure” (1962)
La definición de estrategia



2 H. IGOR ANSOFF

“Estrategia corporativa” (1965)
Matriz de Ansoff



3 MARVIN BOWER

“La voluntad directiva” (1966)
Matriz de McKinsey o GE



4 MICHAEL PORTER

“Estrategia competitiva” (1980)
Análisis de las 5 fuerzas



5 KENICHI OHMAE

“La mente del estratega” (1982)
Matriz de las 4 rutas hacia la ventaja estratégica



6 BRUCE D. HENDERSON

“The logic of business strategy” (1984)
Matriz BCG



7 HENRY MINTZBERG

“Auge y caída de la planificación estratégica” (1994)
Las 3 falacias de la estrategia



8 GARY HAMEL Y C.K PRAHALAD

“Compitiendo por el futuro” (1994)
Guía para la identificación de las Capacidades esenciales



9 MEHRDAD BAGHAI

“The alchemy of growth” (2000)
Análisis de los 3 horizontes



10 W. CHAN KIM Y RENÉE MAUBORGNE

“La estrategia del océano azul” (2004)
Matriz de las 4 acciones y la curva de valor





10 MAESTROS DEL ARTE DE LA ESTRATEGIA



ALFRED D. CHANDLER Jr



EL CANON DE
LA ESTRATEGIA

EL AUTOR:

Alfred Dupont Chandler, Jr, nació en Guyencourt (Delaware) en 1918. Tras prestar sus servicios en la armada durante la segunda guerra mundial, se doctoró en la Universidad de Harvard y trabajó como profesor e investigador en el MIT y en la John Hopkins University. En 1970 fue nombrado profesor titular de Historia Empresarial en la Harvard Business School. Chandler fue un historiador pionero en la formación de la disciplina del management. Analizó la evolución de las grandes corporaciones americanas entre la mitad del siglo XIX y comienzos del XX y formuló una serie de proposiciones y conceptos básicos sobre la estrategia y la organización de las empresas que siguen totalmente vigentes en la actualidad. Autor de numerosos libros y artículos de investigación, fue precursor del método del caso aplicado a la enseñanza de la gestión. Fue el primer pensador que identificó y definió la importancia de la estrategia en el ámbito empresarial. Defendió la necesidad de elaborar un plan estratégico antes de definir la organización de la empresa, aseverando que la estructura sigue a la estrategia y no al revés. Investigó la eficacia de nuevos modelos organizativos para dar respuesta a las necesidades de las grandes empresas. Murió en 2007.

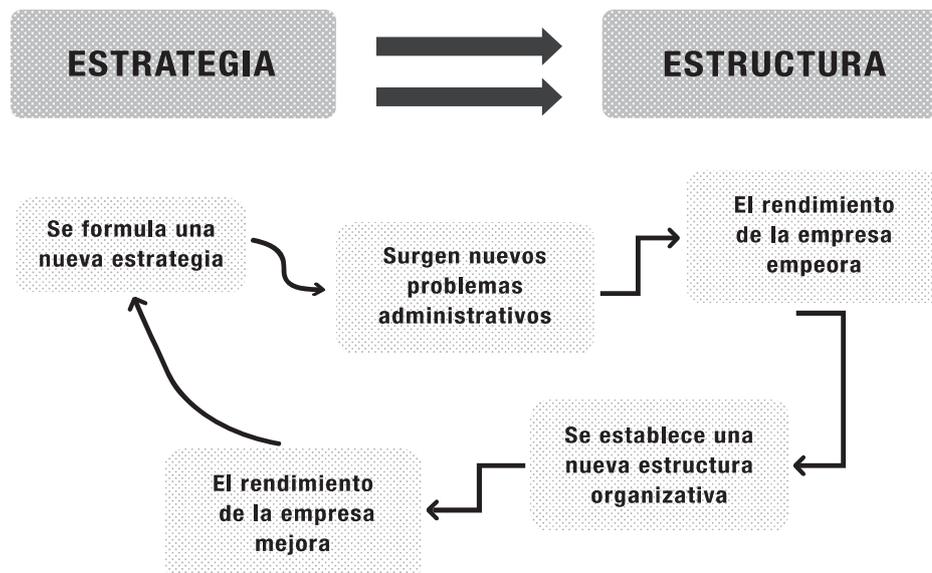
SU OBRA CLAVE:

“Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise”, 1962, The MIT Press, no publicada en España.



SU PRINCIPAL APORTACIÓN:

RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA EMPRESARIAL



_1. La estrategia de la empresa es la definición de los objetivos a largo plazo, la adopción de los planes de acción necesarios para conseguirlos y la asignación de los recursos necesarios para el mismo fin.

_2. La estructura de la empresa es el diseño del modelo organizativo a través del cual la compañía es gestionada. Una vez definida la estrategia, debemos preguntarnos cómo tenemos que organizarnos para desarrollarla adecuadamente. Y esto es la estructura.

_3. Una estructura óptima permite a la empresa crear el mayor valor posible. El diseño de la estructura incluye la definición de líneas de autoridad y flujos de comunicación entre los diferentes puestos directivos. Esto es esencial para asegurar la efectiva coordinación, evaluación y planificación necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

_4. La estructura debe seguir siempre a la estrategia. Si la estrategia cambia, la estructura debe cambiar para adaptarse a la nueva estrategia. Si la estructura no sigue a la estrategia, el resultado final es la ineficiencia.

_5. La estructura es a menudo muy lenta en seguir a la estrategia, especialmente en períodos de rápido crecimiento. Como resultado de ello, la definición de las funciones de los diferentes puestos directivos genera confusiones e ineficiencias que dificultan la implantación de la estrategia definida.



_6. La estrategia es función del mercado, de la misma forma que la estructura es función de la estrategia. La estrategia, por tanto, debe considerar y evaluar las distintas opciones que nos ofrece el mercado: expansión geográfica, integración vertical, diversificación, etc.

_7. La alta dirección de la empresa debe centrarse en la definición de la estrategia, delegando las funciones tácticas y operativas, ya que, en otro caso, éstas podrían desviarle de su misión esencial, que es velar por el futuro y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

TEXTOS DEL LIBRO:

-//- “La salud y el futuro de la empresa dependen de los individuos que dirigen y guían sus actividades. ¿Cuáles son las funciones clave de los gerentes? La coordinación, evaluación y planificación a largo plazo. La experiencia deja claro que la concentración en actividades operativas interfiere negativamente en la planificación a largo plazo. Sólo cuando la alta dirección se retira de las tareas del día a día puede dedicarse a elaborar planes con visión de futuro”.

-//- “La formulación de políticas y procedimientos de la empresa puede ser estratégica o táctica. Las decisiones estratégicas tienen que ver con la salud de la empresa a largo plazo. Las decisiones tácticas se refieren a las actividades diarias que son necesarias para que las operaciones de la empresa funcionen con eficiencia. Pero tanto las decisiones estratégicas como las tácticas requieren una implantación, asignando o reasignando recursos”.

-//- “El crecimiento estratégico surge de una toma de conciencia de las oportunidades del mercado y de la necesidad de emplear los recursos existentes de una forma más rentable. Una nueva estrategia requiere una nueva estructura o, al menos, una revisión de la misma, para que la empresa pueda ser gestionada con eficiencia. El fracaso en el desarrollo de una nueva estructura, igual que el fallo en la respuesta a nuevas oportunidades externas, es una consecuencia de que los líderes, que son los responsables del destino de sus empresas, se concentran excesivamente en actividades operativas. El crecimiento sin ajuste de la estructura puede conducir solamente a la ineficiencia económica”.

-//- “La estrategia de una empresa determina su estructura y el denominador común de la estrategia y de la estructura es la aplicación de los recursos de la empresa a las demandas del mercado. La estructura es el diseño para integrar los recursos existentes de la empresa, adaptándolos a la demanda actual; la estrategia es el plan para la asignación de recursos a una demanda anticipada”.



H. IGOR ANSOFF



**EL CANON DE
LA ESTRATEGIA**

EL AUTOR:

Harry Igor Ansoff nació en Vladivostok (Rusia), en 1918. Emigró de joven con su familia a Estados Unidos, donde se tituló como Ingeniero en el Stevens Institute of Technology, doctorándose en Matemática aplicada en la Brown University. Durante la Segunda Guerra Mundial fue miembro de la Reserva Naval de Estados Unidos, ejerciendo de enlace con la Armada rusa. Profesional de la Rand Corporation, Vicepresidente de Lockheed Martin; consultor de múltiples multinacionales (Philips, GE, Gulf, IBM...) y docente en varios centros, destacando la Carnegie-Mellon's Graduate School of Business Administration y la Graduate School of Management de la Vanderbilt University. Fue uno de los pioneros en la formulación científica de la disciplina de la estrategia empresarial, desarrollando metodología para formular objetivos y políticas que relacionaban la empresa con su entorno y el producto con el mercado. Su creación estrella, la matriz de Ansoff o de productos-mercados, fue visionaria en su época y todavía continúa siendo una herramienta clave de análisis e identificación de oportunidades estratégicas. Murió en 2002.

SU OBRA CLAVE:

“La estrategia de la empresa”, Ediciones Orbis, 1987 (**“Corporate Strategy”**), McGraw-Hill, 1965.

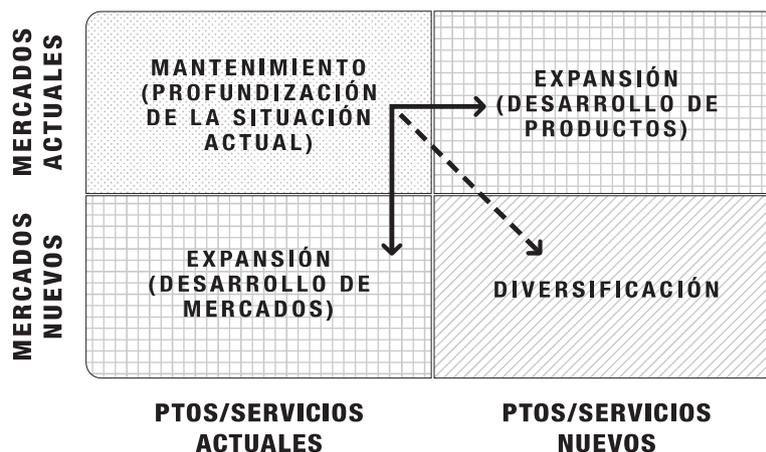


SU PRINCIPAL APORTACIÓN:

MATRIZ DE ANSOFF O MATRIZ DE PRODUCTO-MERCADO

La matriz de producto-mercado es uno de los marcos estratégicos más intuitivos y flexibles, aplicados por planificadores y tomadores de decisiones en organizaciones de todo tipo y tamaño. Presenta un enfoque estructurado para investigar y priorizar cuatro opciones estratégicas básicas para expandir un negocio: los vectores de crecimiento.

La matriz de Ansoff define la dirección del crecimiento estratégico de la empresa, en función del binomio producto-mercado. El método típicamente comienza con lo que es y termina con lo que es imaginable. El riesgo aumenta a medida que la estrategia se aleja de la situación actual. Suele utilizarse tras la fase de diagnóstico de un plan estratégico, ya que que sirve para unir en un mismo modelo de análisis la oferta actual de la empresa con aquellos nuevos negocios, productos y servicios detectados durante el diagnóstico que son susceptibles de desarrollo por la empresa.



En la matriz de Ansoff se plantean las siguientes alternativas estratégicas:

_1. Estrategia de mantenimiento (Profundización de la situación actual o penetración de mercados):

El objetivo es aumentar el volumen de ventas en los mercados actuales con los productos actuales. Es un tipo de estrategia útil en sectores en crecimiento, ya que es más fácil aumentar las ventas. Pueden identificarse oportunidades, ya sea en nuevos grupos de clientes o nuevos momentos de consumo.

_2. Estrategia de expansión (desarrollo de productos):

El objetivo es desarrollar nuevos productos, pero manteniéndose en los mercados actuales. Los nuevos productos pueden ser innovaciones radicales o incrementales.



_3. Estrategia de expansión (desarrollo de mercados):

El objetivo es introducir los productos tradicionales en nuevos mercados, ya sean nuevas áreas geográficas (incluyendo la internacionalización), nuevos segmentos de clientes o nuevos mercados funcionales (nuevas funciones del producto).

_4. Estrategia de diversificación:

El objetivo es desarrollar nuevos productos en nuevos mercados o en nuevos sectores. Es la alternativa estratégica más drástica y debe analizarse con mucha precaución, ya que, aunque ofrece muchas oportunidades, el índice de fracaso no es desdeñable. Las razones para la diversificación pueden ser la saturación del mercado tradicional, la reducción del riesgo, la inversión de excedentes financieros o la búsqueda de sinergias aprovechando habilidades infrautilizadas.

TEXTOS DEL LIBRO:

-//- “La dirección de una empresa es un amplio complejo de actividades que incluyen análisis, decisiones, comunicación, liderazgo, motivación y control. De éstas, destacamos el proceso de toma de decisiones, porque es la piedra angular de una dirección exitosa”.

-//- “Las decisiones estratégicas tienen una relación directa con el entorno, y no con las operaciones internas de la empresa. Y específicamente, con la combinación de productos que queremos producir y la selección de mercados a los que queremos vender”.

-//- “Las decisiones estratégicas aseguran que los productos y mercados de la empresa han sido bien seleccionados, que existe la demanda adecuada y que la empresa es capaz de conseguir una cuota de esa demanda. La estrategia impone los requerimientos operativos”.

-//- “Las exigencias de esfuerzo y tiempo que las operaciones corrientes imponen al *management*, pueden fácilmente hacer olvidar el hecho de que los problemas no están en la empresa sino en el entorno”.

-//- “Ya que los problemas estratégicos son más difíciles de detectar, necesitan atención especial. Las decisiones estratégicas no se autoregeneran, no reclaman de manera automática la atención de la alta dirección. Si no se persiguen activamente, permanecen escondidas detrás de los problemas operativos”.



MARVIN BOWER



EL CANON DE
LA ESTRATEGIA

EL AUTOR:

Marvin Bower nació en 1903 en Cincinnati. Se graduó en la Brown University y estudió Derecho y ciencias empresariales en Harvard. En 1933 fue contratado por James O. McKinsey para dirigir la oficina de Nueva York de una empresa de consultoría recientemente constituida. Tras el fallecimiento de McKinsey, en 1937, asumió el liderazgo de la firma a la que denominó McKinsey & Company en reconocimiento a su fundador. Bower transformó McKinsey en la consultora mundial de referencia en estrategia y llevó las riendas de la firma hasta 1967, continuando como socio de referencia hasta 1992. La Harvard Business School, considera a Bower "el padre de la consultoría de negocios moderna". Mantuvo unos altos estándares éticos e introdujo la forma de trabajar de los buenos bufetes de abogados en el negocio de la consultoría. Su principio básico de actuación se basó en establecer una relación de confianza con el cliente a largo plazo. Prefería contratar a estudiantes recién licenciados y formarlos en el interior de la firma. Durante su mandato, McKinsey desarrolló herramientas de análisis estratégico de gran valor que continúan vigentes, como la Matriz de McKinsey o de General Electric por haber sido aplicada originariamente en esta empresa. Murió en 2003.

SU OBRA CLAVE:

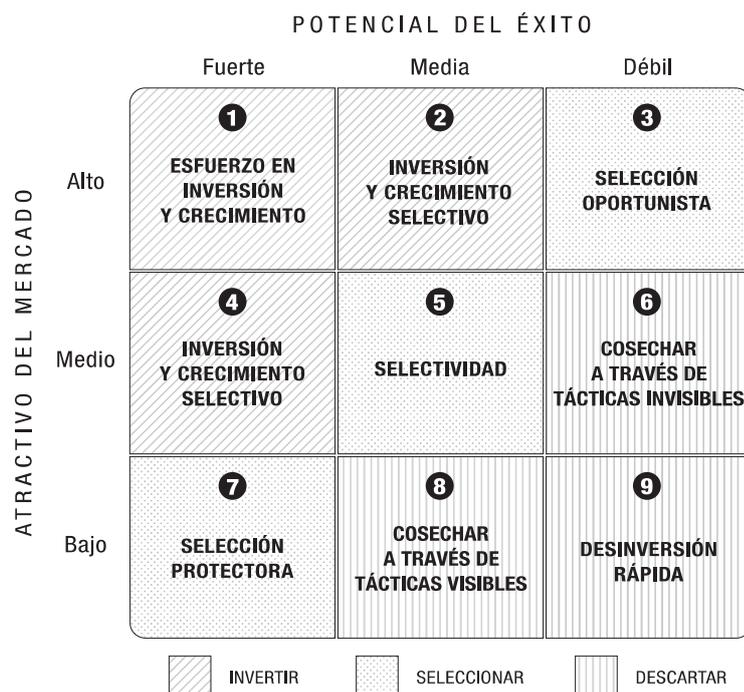
“La voluntad directiva”, Editorial Labor, 1976 (**“The Will to Manage: Corporate Success through programmed management”**), 1966, McGraw-Hill.



SU PRINCIPAL APORTACIÓN:

MATRIZ DE MCKINSEY O DE GENERAL ELECTRIC

La matriz de McKinsey o direccional, también conocida como matriz de General Electric, se utiliza para identificar las líneas de negocio o áreas de actividad de la empresa que muestran una mejor perspectiva de futuro, a partir de su situación en una de las nueve casillas de la matriz, con sus implicaciones estratégicas correspondientes.



Pasos a seguir para su elaboración:

1. Identificar los factores más relevantes de atractivo del mercado (los más utilizados son los siguientes: volumen de mercado, tasa de crecimiento, rentabilidad del sector, nivel de competencia, ...) y asignarles un peso ponderado de su importancia relativa (total: 100%).

2. Identificar los factores más relevantes para que la empresa tenga éxito en ese mercado (los más utilizados son los siguientes: cuota de mercado, posicionamiento, imagen de marca, relación con los clientes, ...) y asignarles un peso ponderado de su importancia relativa (total: 100%).

3. Evaluar numéricamente cada uno de los factores de atractivo del mercado y cada uno de los factores de potencial de éxito de la empresa en ese mercado (de 1 a 5), para cada uno de los sectores, líneas de negocio o actividades que desarrolla la empresa.

4. Situar cada una de las líneas de negocio en el lugar correspondiente de la matriz, mediante un círculo con un tamaño proporcional a la facturación de la misma sobre el total de las ventas de la empresa.



Implicaciones estratégicas:

Recomendaciones estratégicas

CASILLA 1	CASILLA 2	CASILLA 3	CASILLA 4	CASILLA 5	CASILLA 6	CASILLA 7	CASILLA 8	CASILLA 9
<ul style="list-style-type: none"> • Invertir para crecer. • Proveer el máximo de inversiones. • Consolidar la inversión. • Aceptar niveles de rentabilidad moderados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir para crecer. • Crecer de forma selectiva en función de la fortalezas de la empresa. • Crecer en áreas definidas. • Crecer aumentando la cuota de mercado. • Disminuir las debilidades. • Analiza las implicaciones del desafío al liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir de forma selectiva para: <ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la diferenciación del pto. - Aumentar la rentabilidad. • Identificar nichos de mercado. • Procurar la especialización del producto. • Identificar áreas para aumentar las fortalezas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir para crecer. • Invertir fuertemente en segmentos clave. • Disminuir progresivamente las inversiones para aumentar rentabilidad. • Identificar nuevos y atractivos segmentos adaptados a las fortalezas de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir de forma selectiva para: <ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la diferenciación del pto. - Aumentar la rentabilidad. • Procurar la segmentación del mercado. • Establecer planes para las debilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir para: <ul style="list-style-type: none"> - Reestructurar las operaciones. - Eliminarlas por ser muy arriesgadas. • Prepararse para la desaparición del área. • Tratar de preservar el flujo de recursos. • Buscar nuevas oportunidades de venta. • Racionalizar para aumentar fortalezas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger y reenfoque el área. • Reinvertir de forma selectiva para: <ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la diferenciación del pto. - Aumentar la rentabilidad. • Defender las fortalezas. • Reenfocarse hacia nuevos segmentos. • Evaluar posible revitalización o salida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reestructurar. • Invertir para: <ul style="list-style-type: none"> - Reestructurar las operaciones. - Eliminarlas. • Cambiar a segmentos más atractivos. • Prepararse para la desaparición del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prepararse para: <ul style="list-style-type: none"> - Diversificación. - Salida del mercado. - Liquidación de la actividad. • Invertir de forma moderada para evitar riesgos. • Retirar o exprimir la línea de productos. • Identificar el tiempo preciso de salida para maximizar el valor.

TEXTOS DEL LIBRO:

-//- “El éxito en la dirección de una empresa viene determinado en gran medida por la capacidad de la alta dirección para hacer que conceptos simples funcionen. La filosofía básica, el espíritu y la unidad de acción de una organización tienen mucho más que ver con sus logros que los recursos tecnológicos o económicos, la estructura organizativa o la innovación”.

-//- “Una empresa basada en principios elevados contribuye a generar un gran impulso y efectividad porque las personas saben que pueden hacer lo correcto de manera decisiva y con confianza. Una empresa de alto nivel atrae personas de alto calibre con mayor facilidad, con lo que obtiene una ventaja competitiva y mayores beneficios”.

-//- “El éxito en un negocio puede ser medido por tres estándares: 1) el crecimiento en ventas y en cuota de mercado; 2) el retorno a largo plazo sobre el capital invertido; y 3) la continuidad de una dirección y un equipo de gestión eficaz”.

-//- “Las decisiones deberían basarse en hechos objetivamente considerados. La diferencia entre el liderazgo y el autoritarismo jerárquico puede ser muy grande, porque en el segundo caso, la personas que tienen inquietudes acerca de las reacciones contrarias simplemente no presentarán la información negativa que les puede perjudicar”.



MICHAEL PORTER



EL CANON DE
LA ESTRATEGIA

EL AUTOR:

Michael Eugene Porter nació en Michigan en 1947. Ingeniero aeroespacial por la Princeton University y MBA por la Harvard Business School, se doctoró en economía de la empresa por la Universidad de Harvard. Fue fundador de Monitor, consultora de referencia global en el ámbito de la estrategia de negocios. Investigador, exitoso conferenciante y autor de best sellers de economía y empresa, ha sido ampliamente laureado en el ámbito económico -Premio Wells en economía, Premio Adam Smith y siete premios McKinsey, entre otros-. Sus primeros trabajos de investigación se enfocaron en la estrategia empresarial y la estructura competitiva de los sectores, desarrollando herramientas de análisis muy potentes que continúan siendo aplicadas en la actualidad, como la matriz de estrategias genéricas y el análisis de las 5 fuerzas. Ha trabajado también ampliamente en las áreas de desarrollo económico nacional y regional y competitividad, formulando el concepto de "cluster" y su impacto en la economía. Más recientemente, Porter ha dirigido sus trabajos también hacia el ámbito de la responsabilidad social corporativa. Porter sigue siendo el mentor por excelencia del arte de la estrategia.

SU OBRA CLAVE:

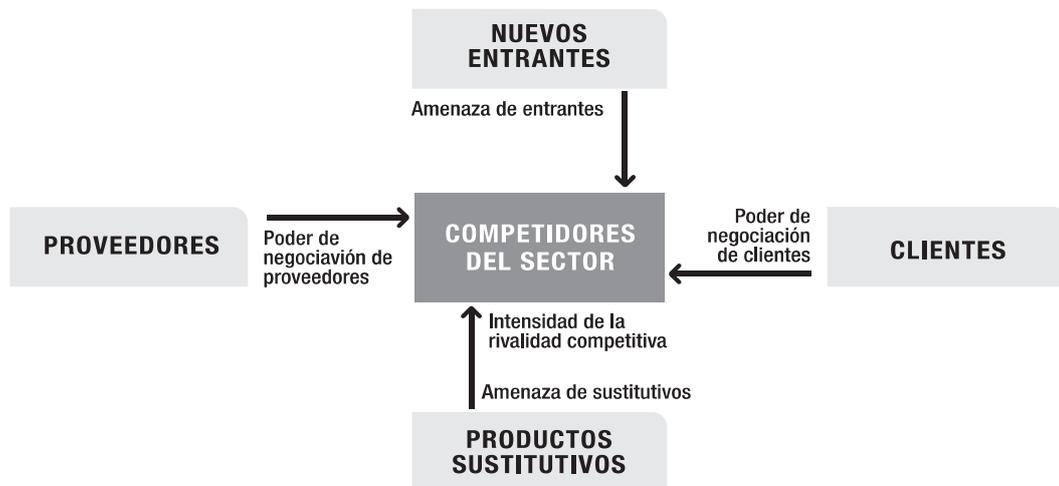
“Estrategia competitiva”, Editorial Pirámide, 1982 (**“Competitive strategy”**), Free Press, 1980.



SU PRINCIPAL APORTACIÓN:

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS

La premisa esencial del análisis es que el nivel de rentabilidad del sector no es consecuencia del azar ni de influencias específicas, sino que está determinado por la propia estructura sectorial. Esta estructura sectorial está formada por 5 fuerzas:



La estrategia competitiva de una compañía depende de su propio entorno y del entorno de su industria. La situación competitiva en una industria es una función de cinco factores básicos:

- _ El grado de competencia entre las empresas ya existentes en el sector.
- _ El poder relativo de los proveedores.
- _ El poder relativo de los clientes o compradores.
- _ El nivel de amenaza de los nuevos entrantes potenciales en el sector.
- _ El nivel de amenaza de los sustitutos potenciales del producto o servicio.

Estas cinco fuerzas contribuyen a la dinámica competitiva de cualquier sector, determinan su potencial de beneficios a largo plazo y establece el modo en que se reparte el valor económico que se crea. La estrategia competitiva de la empresa debe centrarse en conocer bien cómo operan estas cinco fuerzas en su sector, con el fin de ganar una posición de fortaleza en el mismo y defender esa posición competitiva.

El análisis de los factores que componen cada una de las cinco fuerzas permite conocer la estructura sectorial y su carácter atractivo o repulsivo para la permanencia de la empresa en el mismo.



FACTORES QUE DETERMINAN EL GRADO DE ATRACTIVO O REPULSIÓN DE LAS 5 FUERZAS



Aunque posteriormente ha sido cuestionada por algunos y no está exenta de matizaciones, se trata de una herramienta de análisis estratégico muy útil y recomendable, tanto para las empresas que ya operan en un sector como para aquellas que pretenden introducirse en el mismo.

TEXTOS DEL LIBRO:

-//- “Toda empresa que compita en un sector tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. La estrategia competitiva que se adopte determina el éxito o el fracaso de las empresas. Existen sobre todo dos tipos de ventaja competitiva: el liderazgo en costes y la diferenciación”.

-//- “Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector económico va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada”.

-//- “Entender el proceso de la evolución de la industria y ser capaz de predecir el cambio son importantes porque el costo de reaccionar estratégicamente por lo general aumenta a medida que la necesidad de cambio se vuelve más obvia”.

-//- “El primer paso para el análisis estructural dentro de las industrias es calificar las estrategias de todos los competidores significativos según estas dimensiones. Esta actividad permite trazar un mapa de la industria en grupos estratégicos”.



KENICHI OHMAE



**EL CANON DE
LA ESTRATEGIA**

EL AUTOR:

Kenichi Ohmae nació en 1943 en Kitakyushu (Japón). Estudió en la Universidad de Waseda, en el Instituto Tecnológico de Tokio y en el Instituto Tecnológico de Massachusetts. Conocido con el sobrenombre de Mr. Strategy, desarrolló su carrera profesional en la consultora McKinsey & Company, de la que llegó a ser uno de sus responsables globales. Trabajó como asesor para numerosas y variadas empresas, así como para el gobierno de Japón. Fue un genio dotado de una competencia especial en la formulación de estrategias creativas. Definió el importante papel del estratega en la empresa y las características que debe reunir una buena visión estratégica, como fomentar el pensamiento flexible y alejarse de los peligros del perfeccionismo y de la visión tipo túnel. Desentrañó los secretos del éxito de las empresas japonesas a finales del siglo XX y defendió la fuerza de la globalización frente a la pérdida de poder de los Estados-nación.

SU OBRA CLAVE:

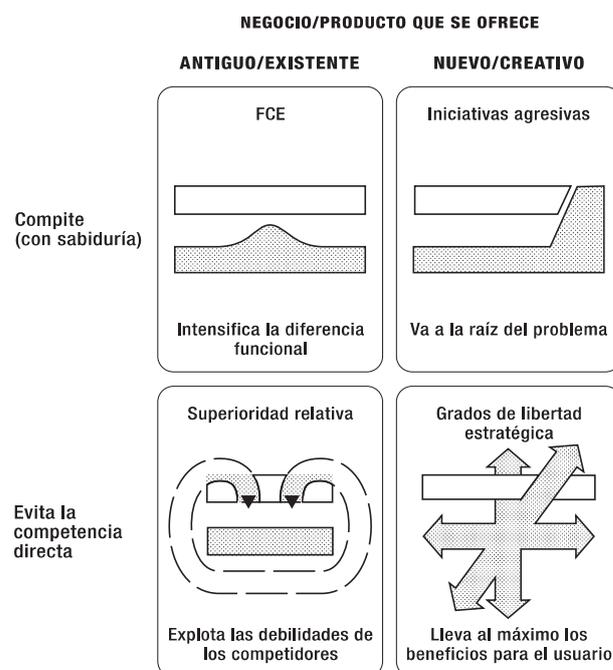
“La mente del estratega” (The mind of the strategist: The art of japanese business’), 1982, publicada en España por McGraw-Hill.



SU PRINCIPAL APORTACIÓN:

MATRIZ DE LAS CUATRO RUTAS HACIA LA VENTAJA ESTRATÉGICA

Existen cuatro rutas posibles para desarrollar una estrategia empresarial eficaz:



_1. Concentrarse en los "factores clave de éxito" (FCE):

Para ello previamente hay que identificarlos, pero siempre desde la óptica del cliente, no de la empresa. ¿Cuáles son, a juicio del comprador, los factores clave de una oferta que determinan el proceso de compra/consumo? No siempre resulta fácil identificarlos. Siempre son un número reducido. Básicamente, el estratega cuenta con dos enfoques:

- Seccionar el mercado con el mayor grado posible de imaginación, para identificar sus segmentos clave.
- Descubrir qué distingue a las empresas que logran el éxito de las que no lo consiguen y luego analizar las diferencias entre ambas.

_2. Construir una superioridad relativa:

Cuando la ruta de los FCE es conocida y explotada por el resto de competidores, hay que buscar otros caminos. Hay que apostar por la vía de la diferenciación, analizando cuáles pueden ser las características singulares de nuestros productos sobre los de los competidores -incluso desarmándolos físicamente- e identificar dónde se podría lograr cierta ventaja relativa, en precio y costes, encontrando un camino inexplorado que pueda crear valor para el cliente. Se puede establecer una posición de superioridad relativa en cualquier número de áreas. El análisis detallado de productos y mercados puede proporcionar dos o tres posibilidades de acción.



_3. Desarrollar iniciativas agresivas:

Cuando se produce una situación de estancamiento o nos enfrentamos a un competidor más poderoso, las rutas anteriores no son viables. La búsqueda de medidas estratégicas se vuelve imperativa y es necesario tomar medidas muy drásticas de ruptura, dinamitando los FCE actuales y cambiando las reglas del juego. Lo que se pide es un minucioso reto al sentido común y a las premisas fundamentales aceptadas por la industria. Por ejemplo, un fabricante de cámaras se preguntó por qué no se les adosaba flash para evitar a los usuarios las molestias de tener que cargar y montar un flash separado. Plantear la pregunta equivalía a contestarla.

_4. Aprovechar los grados estratégicos de libertad:

Consiste en la innovación de productos y procesos en áreas todavía no abordadas por los competidores, mediante dos pasos: primero, hay que determinar cuáles son los grados de libertad estratégica existentes; segundo, hay que realizar un detallado estudio de las probabilidades que existen a lo largo de cada uno de ellos, de acuerdo con la función objetivo que se desea acrecentar para los clientes, y previendo los movimientos que realizará la competencia. Por ejemplo, un fabricante de cámaras con la función objetivo de mejorar la calidad de las fotografías se moverá en torno a los siguientes grados estratégicos de libertad: habilidad del usuario con la cámara, película, sistema óptico, sistema mecánico y accesorios, fuente de luz, papel de impresión y laboratorio.

TEXTOS DEL LIBRO:

-//- “En el mundo de los negocios, no se buscan estrategias “perfectas”. Una buena estrategia es aquella que permite a una compañía ganar terreno de forma significativa a sus competidores a cambio de un coste aceptable. La auténtica tarea del estratega consiste en encontrar la forma de realizarlo”.

-//- “Sobre lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planificación en los negocios es, en una palabra, la ventaja competitiva. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planificación estratégica consiste en que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. Por tanto, la estrategia implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores en la forma más eficaz”.

-//- “El éxito debe perseguirse; no llega espontáneamente o sin planificación. Para llegar a ser un estratega eficaz es necesaria la constante práctica del pensamiento estratégico. Es una disciplina diaria y no un recurso que puede dejarse en hibernación durante las épocas tranquilas y despertarse cuando surge una emergencia”.

-//- “Hay que huir de la visión estratégica de tipo “túnel”. El hombre de negocios está tan obsesionado con la idea de triunfar que todo lo ve en términos de éxito o fracaso. Pero no sé de ninguna compañía que no haya podido cambiar el rumbo antes de que fuera demasiado tarde. En cada uno de los casos que he observado, la dirección, en cierto momento, simplemente perdió de vista la gama de opciones que tenía enfrente y corrió a su propia destrucción, con inconcebible y estrecha visión mental”.



_ BRUCE D. HENDERSON _



EL CANON DE
LA ESTRATEGIA

EL AUTOR:

Bruce Doolin Henderson nació en 1915 en Nashville (Estados Unidos). Estudió Ingeniería en la Vanderbilt University y MBA en la Harvard Business School. Trabajó durante 18 años en Westinghouse, donde llegó a ser vicepresidente. Fue asesor del Presidente Eisenhower en la evaluación del programa de ayudas del Plan Marshall. Trabajó en la consultora Arthur D. Little. En 1963 se incorporó a una entidad bancaria, la Boston Safe Deposit and Trust Company, con el objetivo de desarrollar el negocio de consultoría para sus clientes. El crecimiento fue espectacular y en 1975 Henderson negoció con el banco la segregación de la empresa para constituir el Boston Consulting Group. BCG ha sido la referencia durante muchas décadas en el ámbito de la consultoría estratégica y ha desarrollado algunas de las herramientas de análisis más utilizadas, como la matriz BCG y la curva de experiencia. Henderson es considerado como uno de los fundadores de la moderna estrategia empresarial. Murió en 1992.

SU OBRA CLAVE:

“**The logic of business strategy**”, 1984, Ballinger Publications, no publicada en España.



SU PRINCIPAL APORTACIÓN:

MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP

La matriz BCG, también conocida como matriz del portafolio o de crecimiento – participación de mercado, se utiliza para evaluar, tanto la cartera de productos y servicios como la de las diferentes líneas de negocio en las que participa la empresa, a partir de su situación en la matriz, con sus implicaciones estratégicas correspondientes.



Pasos a seguir para su elaboración:

_1. Se construye una matriz de doble entrada en base al cálculo de las siguientes variables:

- Tasa de crecimiento del mercado: nivel de crecimiento del mercado en el que opera el producto/negocio analizado.
- Participación relativa de mercado: participación relativa del producto/negocio en ese mercado (cuota de mercado de la empresa dividida por la cuota de mercado del principal competidor).

_2. Una vez obtenidos los datos anteriores, se califican los productos y/o negocios y se distribuyen en la matriz mediante círculos, cuya dimensión estará en función del volumen de su facturación.

_3. Esta matriz permite evaluar de diferentes formas el portafolio de productos y/o negocios de una empresa:

- Portafolio equilibrado: permite detectar vacíos o desequilibrios importantes en el portafolio. Debe evitarse participar en muchos "interrogantes", ya que requieren inversiones muy grandes para llegar a transformarse en estrellas y tampoco conviene tener muchos "perros".
- Identificación de tendencias: la evolución de la posición de los diferentes productos/negocios en la matriz en diferentes momentos, permite identificar tendencias y la efectividad de las medidas tomadas.
- Posición competitiva: permite efectuar comparaciones entre la posición de los productos/negocios de la empresa y los de sus competidores.
- Análisis financieros: la posición de cada uno de los productos/negocios en la matriz permite proyectar sus respectivas aportaciones a la creación de valor (cash-flow), así como los requerimientos de inversión.



Implicaciones estratégicas

Recomendaciones estratégicas

ESTRELLAS	VACAS LECHERAS	NIÑOS PROBLEMA	PERROS
<p>ESTRATEGIA BÁSICA: INVERTIR PARA CRECER.</p> <ol style="list-style-type: none"> DEFENDER LA POSICIÓN DE LIDERAZGO. ACEPTAR MÁRGENES DE BENEFICIOS BAJOS. CONSIDERAR EXPANSIÓN GEOGRÁFICA, EXTENSIÓN DE LÍNEA Y POSIBLE DIFERENCIACIÓN DE LA OFERTA. POTENCIAR ESFUERZOS DE APOYO A INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO. ACTITUD DE MARKETING MUY AGRESIVA. 	<p>ESTRATEGIA BÁSICA: MANTENER LA POSICIÓN DE MERCADO PARA SOSTENER EL FLUJO DE BENEFICIOS Y EL CASH-FLOW.</p> <ol style="list-style-type: none"> MANTENER LA POSICIÓN DE MERCADO EN LOS PRODUCTOS DE MAYOR ÉXITO. OBTENER EL MÁXIMO BENEFICIO DE LOS PRODUCTOS DE MENOR ÉXITO. DIFERENCIAR EL PRODUCTO PARA MANTENER LA PARTICIPACIÓN EN SEGMENTOS CLAVES. LIMITAR LOS GASTOS DE MARKETING. ESTABILIZAR LOS PRECIOS, SALVO GUERRAS PLANIFICADAS. 	<p>ESTRATEGIA BÁSICA: DESARROLLO SELECTIVO APROVECHANDO CLARAS OPORTUNIDADES DE MERCADO.</p> <ol style="list-style-type: none"> INVERTIR FUERTEMENTE EN PRODUCTOS MUY BIEN SELECCIONADOS PARA TRATAR QUE SE CONVIERTAN EN ESTRELLAS. EN CASO DE QUE LA OPCIÓN ANTERIOR SEA FACTIBLE, SEGUIR LAS MISMAS ACCIONES RECOMENDADAS PARA LAS ESTRELLAS. EVALUAR LAS POSIBILIDADES DE SALIDA DEL PRODUCTO, ESTABLECIENDO CONTOLES PERIÓDICOS. 	<p>ESTRATEGIAS PARA PERROS GENERADORES DE EFECTIVO:</p> <ol style="list-style-type: none"> ACEPTAR LOS BAJOS NIVELES DE CRECIMIENTO, NO CONTEMPLARLOS COMO "PROBLEMAS" O ERRORES. POTENCIAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO. AUMENTAR SISTEMÁTICAMENTE LA PRODUCTIVIDAD. RESPONSABILIZAR A LOS EJECUTIVOS MÁS CAPACES. <p>ESTRATEGIA PARA PERROS GENUINOS:</p> <ol style="list-style-type: none"> MAXIMIZAR LA GENERACIÓN DE CASH-FLOW. REDUCIR AL MÍNIMO LAS INVERSIONES EN MARKETING. MANTENER O AUMENTAR LOS PRECIOS. PREPARAR LA SALIDA DEL PRODUCTO.

TEXTOS DEL LIBRO:

-//- “Los elementos fundamentales de la competencia estratégica son la capacidad de entender la interacción entre competidores como un sistema dinámico, la capacidad de hacer uso de este conocimiento para predecir las consecuencias de una actuación concreta, la disponibilidad de recursos no comprometidos para asignar libremente, la capacidad de predecir el riesgo y el rendimiento con suficiente exactitud y confianza, y la buena disposición para actuar decididamente y comprometer esos recursos. La estrategia es eso. Pero es aún más que eso. El compromiso con la estrategia lo abarca todo. Por definición, la estrategia implica la entrega y el compromiso de toda la empresa”.

-//- “Para tener éxito, una empresa tiene que poseer una cartera de productos con distintas tasas de crecimiento y distintas cuotas de mercado. La composición de la cartera es función del equilibrio entre los flujos de efectivo. En los productos de rápido crecimiento hay que meter dinero para que puedan crecer. Los productos de crecimiento lento deben generar exceso de efectivo. Se necesitan productos de ambos tipos a la vez”.

-//- “La forma normal y natural de canalizar las inversiones hacia su uso más productivo es tener una cartera de negocios diversificada. Todas las empresas diversificadas, a diferencia de lo que les sucede a las holdings de cualquier tipo, tienen en común una característica importante: la de ser capaces de controlar la asignación interna de recursos financieros entre los diferentes negocios. Esto es una capacidad crítica”.

-//- “El efecto de la curva de experiencia puede observarse y medirse en cualquier empresa, en cualquier sector, en cualquier elemento de coste. Los costes suelen descender del 20% al 30% aproximadamente en términos reales cada vez que se duplica la experiencia acumulada. Este fenómeno se puede observar. Por una razón o por otra, así sucede. Las explicaciones son racionalizaciones. La curva de experiencia es el resultado combinado del aprendizaje, la especialización, la inversión y la escala de producción. Por tanto, el competidor que crezca con mayor rapidez tendrá el descenso más rápido en los costes”.



HENRY MINTZBERG



**EL CANON DE
LA ESTRATEGIA**

EL AUTOR:

Henry Mintzberg nació en Montreal en 1939. Estudió en las universidades de McGill y Concordia, y se doctoró en la Sloan School of Management del MIT. Trabajó para la Canadian National Railways durante unos pocos años, pero toda su actividad profesional se ha centrado en los ámbitos de la enseñanza y la consultoría. Es profesor en la Universidad McGill, reputado conferenciante y autor de numerosos libros, entre los que destacan "The nature of managerial work", "La estructuración de las organizaciones", "The rise and fall of strategic planning" y "Safari a la estrategia". Ha estudiado la naturaleza del trabajo directivo, siendo muy crítico con algunos mitos generalmente aceptados, como el rol omnisciente y el pensamiento estratégico de los gerentes. Ha analizado la estructura formal e informal de las empresas y los principales problemas y desajustes que se producen en el diseño de las organizaciones. También ha sido muy crítico con la forma de afrontar la planificación estratégica en las empresas, poniendo de relieve las carencias y limitaciones de dicho proceso. Mintzberg es un iconoclasta que no deja indiferente.

SU OBRA CLAVE:

"The rise and fall of strategic planning", 1994, Prentice Hall, no publicada en España.



SU PRINCIPAL APORTACIÓN:

LAS 3 FALACIAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una cosa es la estrategia deliberada (lo que pensamos que queremos hacer) y otra es la realizada (lo que hacemos realmente); estas dos estrategias suelen coincidir sólo en un porcentaje que varía entre un 40% y un 70%. El principal determinante de que la estrategia realizada no coincida con la deliberada es lo que Mintzberg denomina estrategia emergente, que es el conjunto de patrones de decisiones de los directivos individuales para traducir e interpretar la estrategia deliberada y adaptarla a las cambiantes circunstancias externas.



La estrategia es algo que tiene lugar en conexión profunda con el funcionamiento diario de la organización. El aprendizaje proporciona una interacción continua entre la formulación y la puesta en práctica de la estrategia, permitiendo que ésta sea continuamente reajustada y revisada a la luz de la experiencia.

Los sistemas de planificación estratégica de la mayoría de las empresas son una combinación de diseño y emergencia:

- _ Las sedes corporativas proporcionan directrices (misión, visión, objetivos, valores, presupuestos, etc.).
- _ Sin embargo, dentro de este marco, los directivos de los negocios poseen una libertad considerable para ajustar.

Mintzberg identifica tres premisas falsas o falacias de la planificación estratégica:

- _1. La falacia de la predicción: El mundo no permanece estable mientras el plan se desarrolla y se implanta. La realidad es que el entorno futuro no puede predecirse, ya que es imposible predecir el comportamiento de los competidores.



2. La falacia de la independencia: La formulación de la estrategia no puede separarse del proceso de dirección ni de la realidad de la organización; un departamento de planificación no puede captar toda la información necesaria para la formulación estratégica. Tampoco debe tratarse de un proceso formal periódico, sino que se trata de un proceso dinámico.

3. La falacia de la formalización: Los procedimientos formales de planificación estratégica son insuficientes para hacer frente a los cambios constantes del entorno. Para ello, las organizaciones precisan de los sistemas informales y deben promover el aprendizaje uniendo el pensamiento y la acción.

TEXTOS DEL LIBRO:

-//- “Pocas estrategias pueden ser cien por cien deliberadas o cien por cien emergentes. Una sugiere que no hay aprendizaje, la otra que no hay control. Las estrategias reales necesitan mezclar ambas opciones. Las organizaciones persiguen a menudo lo que podríamos denominar “estrategias paraguas”: las grandes líneas son deliberadas, en tanto que se permite que los detalles emerjan dentro de ellas. Esto no significa que las estrategias emergentes sean necesariamente malas y las deliberadas buenas; las estrategias eficaces combinan todas las características en función de lo que necesitan, y potencian la habilidad para predecir, así como para reaccionar ante los sucesos inesperados”.

-//- “La imagen popular del estratega lo presenta como un planificador o como un visionario, alguien que, desde su pedestal, dicta estrategias brillantes para que otros las ejecuten. Deseo proponer una imagen adicional del estratega: su aspecto de descubridor de pautas, de aprendiz, incluso. La idea de que la estrategia es algo que debe surgir de las alturas, muy lejos de los detalles del funcionamiento diario de una empresa, es uno de los grandes errores de la dirección estratégica convencional. Y explica muchos de los fracasos más espectaculares que han tenido lugar en los negocios”.

-//- “El proceso de planificación formal es tan repetitivo y tan mecánico que convierte a la organización en insensible al cambio real, la adapta cada vez más profundamente a los patrones establecidos y, en consecuencia, favorece el que sólo se lleven a cabo pequeñas adaptaciones”.

-//- “Una cosa es la planificación estratégica y otra muy distinta el pensamiento estratégico. La planificación estratégica es un trabajo de análisis y de formalización de estrategias que ya existen, pone su atención en los números, en que todo cuadre a la perfección. El pensamiento estratégico es, por el contrario, un trabajo de síntesis, de intuición, de creatividad. Es visionario. Las empresas deben cambiar el contenido del trabajo del planificador. Su cometido debe ser el de proporcionar los datos que el pensamiento estratégico necesita”.

-//- “La “creación de valor” ha llegado a ser un término popular en la literatura de planificación. Esta obsesión por la cuantificación financiera puede producir exactamente el efecto contrario. Poner el carro financiero por delante del caballo estratégico puede, de hecho, empeorar el rendimiento real de la empresa”.



GARY HAMEL y C.K PRAHALAD



EL CANON DE
LA ESTRATEGIA

LOS AUTORES:

Gary Hamel nació en 1954. Se formó en la Andrews University y en la Ross School of Business de la University of Michigan, donde coincidió con Prahalad. Hamel es profesor en la Harvard Business School y en la London Business School. Su trayectoria profesional es muy extensa, asesorando a empresas como General Electric, Nokia, Nestle, Shell, IBM o Microsoft y destacando como fundador de la firma de consultoría "Strategos", especializada en consultoría estratégica e innovación. Además del concepto de competencias esenciales, desarrollado con Prahalad, Hamel es promotor del concepto de la necesidad de la excelencia en la dirección como arma para contrarrestar momentos especialmente complejos. Suya es la famosa frase: "No se pueden utilizar mapas viejos para encontrar nuevos territorios".

Coimbatore Krishnarao Prahalad nació en 1941 en Coimbatore (India). Formado en la Indian School of Management y la Harvard Business School, desarrolló su carrera académica en la University of Michigan. Se conoce a Prahalad por forzar a los directivos a abandonar la "lógica dominante", intentando no tomar necesariamente por buenos supuestos previos aceptados de manera generalizada. Uno de sus mayores logros profesionales consistió en su intervención en el programa diseñado para reflotar a Philips. Sus últimos años de vida los dedicó a intentar mejorar la situación de pobreza en su país natal, India. El proyecto "India @ 75" constaba de 6 pasos que, aprovechando el potencial demográfico -la base de la pirámide-, debería posicionar a la India como una potencia mundial al coincidir con los 75 años de su independencia. Murió en 2010.

SU OBRA CLAVE:

"Competiendo por el futuro: estrategia crucial para crear los mercados del mañana" ("Competing for the future"), 1998, Ed. Ariel.



SU PRINCIPAL APORTACIÓN:

En la década de los 90 del pasado siglo, se utilizaba la reorientación estratégica, la reingeniería de procesos o la reinención de los modelos de negocio como elemento para el desarrollo de una estrategia competitiva sostenible. Con este mismo objetivo, Prahalad y Hamel se centraron en la potenciación de las capacidades esenciales de las empresas como base para su desarrollo. Es decir, mientras la literatura se centraba en buscar fuera de las empresas las bases para competir, Prahalad y Hamel miraban hacia el interior, construyendo desde dentro la base de la competitividad.

La preocupación por el futuro, encontrar las oportunidades y la comprensión del cambio organizativo no son responsabilidad de ningún grupo específico; personas de todos los niveles de una empresa pueden ayudar a definir el futuro.

Para poder competir en el futuro, las empresas deben potenciar sus competencias esenciales (core competencias). Las competencias esenciales representan las capacidades que constituyen la fuente de ventajas competitivas de las empresas. Estas capacidades esenciales tienen 3 características esenciales:

- _ Ofrecen valor al cliente.
- _ Permiten diferenciarse de la competencia (son difíciles de imitar).
- _ Son extensibles (se pueden aprovechar en una variedad de productos y mercados).

El valor de las capacidades cambia con el tiempo; las competencias de ayer pueden ser una habilidad común hoy.

Hamel y Prahalad desarrollaron un modelo sencillo de preguntas y respuestas con el ánimo de aventurar cómo serán y cómo deberían ser las industrias en el futuro.

Para ello, los directivos deben responder estas tres preguntas:

- _ ¿Cómo queremos que sea esta industria en cinco o diez años? ¿Qué debemos hacer para asegurar que la industria evolucione de una manera determinada? ¿Es eso lo más ventajoso para nosotros?
- _ ¿Qué habilidades y capacidades debemos comenzar a construir ahora si queremos ser líderes en la industria del futuro?
- _ ¿Cómo deberíamos organizarnos para incorporar aspectos que pueden no encajar dentro de los límites del negocio actual?



PROGRAMA DE ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS ESENCIALES.

MATRIZ COMPETENCIAS ESENCIALES/MERCADO:

COMPETENCIAS ESENCIALES	NUEVAS	EL PRIMERO EN 10 AÑOS ¿Qué nuevas competencias necesitaríamos adquirir para proteger y extender nuestra franquicia a los mercados actuales?	MEGA OPORTUNIDADES ¿Qué nuevas competencias necesitaríamos adquirir para participar en los mercados más apasionantes del futuro?
	EXISTENTES	RELLENAR LOS ESPACIOS EN BLANCO ¿Qué oportunidades hay de mejorar nuestra posición en los mercados existentes aprovechando mejor las competencias esenciales que ya tenemos?	ESPACIOS BLANCOS ¿Qué nuevos productos o servicios podríamos crear reorientando o recombina- ndo las competencias esenciales que tenemos actualmente?
		EXISTENTE	NUEVO
		MERCADO	

TEXTOS DEL LIBRO:

-//- “Existen tres tipos de empresas. Las que tratan de guiar a los clientes a dónde estos no quieren ir (se trata de empresas a las que les parece perspicaz la idea de guiarse por los clientes); las que escuchan a los clientes y responden a las necesidades que éstos expresan (necesidades que probablemente ya están siendo satisfechas por competidores más perspicaces); y las empresas que guían a los clientes a dónde éstos quieren ir, pero no lo saben aún. Las empresas que crean el futuro hacen algo más que satisfacer a los clientes: los asombran continuamente”.

-//- “Hemos llegado a la conclusión de que algunos equipos directivos eran simplemente más previsores que otros. Algunos eran capaces de imaginar productos, servicios y sectores enteros que antes no existían y que ellos han alumbrado. Estos gerentes parecían dedicar menos tiempo a preocuparse por cómo posicionar la empresa en el espacio competitivo existente y más a crear fundamentalmente nuevos espacios competitivos. Otras compañías, los rezagados, estaban más interesados en proteger el pasado que en crear el futuro”.

-//- “Hay sustanciosas recompensas para el que llegue primero al futuro, siempre que se reconozcan y se controlen los riesgos que corren los pioneros. La empresa que es la primera en llegar al futuro puede establecer un cuasi monopolio en una determinada nueva categoría de productos. La empresa que es la primera en llegar al futuro puede fijar los estándares y capturar los royalties que generan derechos de propiedad intelectual fundamentales. La empresa que es la primera en llegar al futuro puede fijar las reglas con las que tendrán que competir otras empresas”.



MEHRDAD BAGHAI



EL CANON DE
LA ESTRATEGIA

EL AUTOR:

Mehrdad Baghai nació en 1959 en Irán, desde donde su familia emigró a Estados Unidos cuando tenía 9 años. Estudió Ingeniería Eléctrica e Informática en la Princeton University, y posteriormente en la Kennedy School of Government de Harvard y en la Harvard Law School. Fue socio de la consultora McKinsey en las oficinas de Sydney y Toronto, donde lideró globalmente la práctica de crecimiento corporativo. En la actualidad, es presidente de la consultora especializada en estrategia, Alchemy Growth. Además, es inversor en múltiples empresas tecnológicas de Silicon Valley y cofundador de High Resolves, entidad social dedicada al desarrollo de capacidades de los líderes del futuro. Mehrdad Baghai coincidió con Stephen Coley y David White en la consultora McKinsey & Company, donde desarrollaron conjuntamente la metodología de los Tres horizontes.

SU OBRA CLAVE:

“**The Alchemy of Growth**”, Editorial Basics Books, 2000, no publicada en España, escrita conjuntamente con Stephen Colley y David White.



SU PRINCIPAL APORTACIÓN:

ANÁLISIS DE LOS TRES HORIZONTES

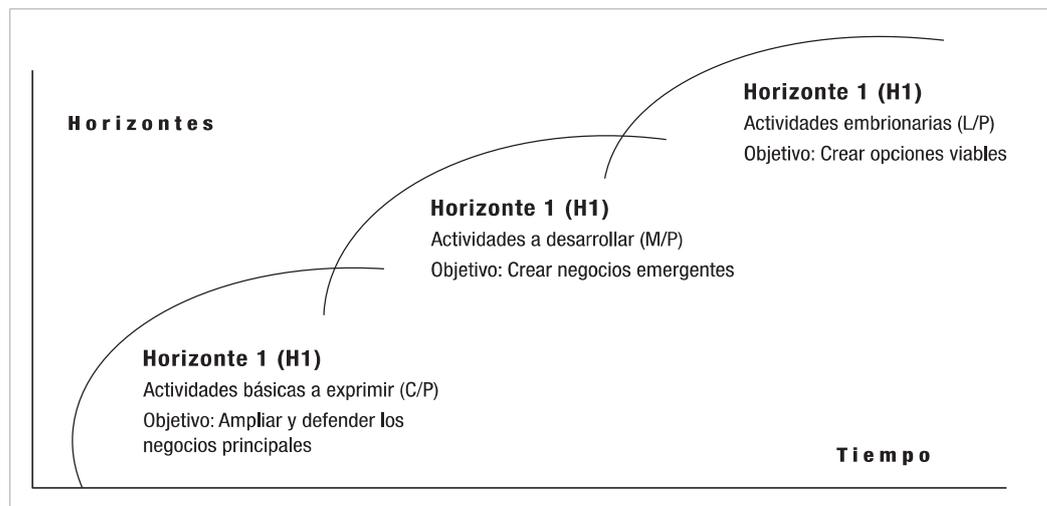
Sobre la idea base de que todos los negocios maduran y eventualmente menguan y desaparecen, Baghai fomenta el mensaje de que una empresa puede sobrevivir y crecer a largo plazo sólo mediante la creación y el mantenimiento de una cadena continua de nuevos negocios.

Los ejecutivos deben gestionar tres "horizontes de crecimiento" simultáneamente:

- _ El Horizonte 1, que incluye la defensa y ampliación de los principales negocios de la empresa.
- _ El Horizonte 2, que se centra en la construcción de negocios emergentes.
- _ El Horizonte 3, que trata de crear opciones viables de negocios del mañana de la empresa.

A medida que una línea de negocio madura, las empresas deben tener listas nuevas líneas de negocio que tomen la responsabilidad del crecimiento. El desarrollo de una batería de nuevos negocios es la única manera de sostener el crecimiento. La creación continua de negocios opera en tres etapas distintas que requieren su gestión activa.

LOS TRES HORIZONTES DE CRECIMIENTO



Horizonte 1: el objetivo es ampliar y defender los negocios principales. La mayoría de los beneficios y el flujo de efectivo proviene de estos negocios. El efectivo que generan y las habilidades que se utilizan proporcionan los recursos que la empresa necesita para el crecimiento. Se debe tener prósperos H 1 con el fin de poder financiar el crecimiento de la empresa en otros negocios.

Horizonte 2: el objetivo es crear negocios emergentes. Se corresponde con las actividades nuevas en crecimiento, que deben ser varias. Necesitan inversiones y esperan su máxima rentabilidad en los años próximos, en los que eventualmente reemplazarán a los H-1. Demandan también nuevas habilidades y competencias. Su reto es incrementar la cifra de negocio y la cuota de mercado.



Horizonte 3: el objetivo es crear opciones viables de futuro. Se trata de semillas que tienen un cierto desarrollo, en las que ya se han realizado inversiones, aunque todavía no sean rentables. Son pequeños intentos reales. Pueden generarse muchas opciones de Horizonte 3, porque la mayoría no funcionará. El objetivo de la compañía es equilibrar la financiación de estas iniciativas contra el riesgo de usar demasiado capital u otros recursos.

Si lo pensamos bien, todas las empresas exitosas saben gestionar sus tres horizontes en paralelo. La planificación tradicional aplaza deliberadamente algunas actividades a plazos medios y más largos. La gestión de los tres horizontes requiere desarrollar negocios en paralelo, independientemente de la etapa de madurez de cada negocio individual. Se deben combinar enfoques de gestión de mejoras operacionales para los negocios principales, con enfoques de inversión, paciencia y riesgo en las nuevas oportunidades de crecimiento.

Es preciso transformar toda la cultura para sembrar las semillas del crecimiento rentable. No importa cuál sea la cultura, debe existir una "pasión por el crecimiento" que alimente la determinación e inculque esa idea en toda la organización. Para ello, hay que conseguir el compromiso del equipo senior, elevar el listón mediante la fijación de nuevos objetivos retadores y audaces, y eliminar las barreras organizativas que pueden hacer que muchas empresas duden en adoptar iniciativas de crecimiento.

TEXTOS DEL LIBRO:

-//- “Construir y mantener una dinámica continua de creación de negocios es el desafío central del crecimiento sostenido. Lo que distingue a las corporaciones que continúan creciendo es su capacidad para crear estos nuevos negocios. Las empresas exitosas pueden y deben sobrevivir a sus negocios individuales”.

-//- “Cualquier programa de crecimiento va a encontrar barreras, por lo que la decisión de la dirección de crecer debe ser reforzada continuamente. El derecho y la determinación de crecer son precondiciones para el éxito en la búsqueda del crecimiento”.

-//- “Debemos analizar si son saludables las expectativas que vemos en los diferentes horizontes. ¿Qué vemos en el H1?, ¿es tanta su rentabilidad como para permitir las inversiones deseadas?, ¿se puede aumentar la rentabilidad?, ¿somos competitivos?, ¿Qué vemos en el H2?, ¿están ganando importancia estas actividades en el mercado?, ¿estamos preparados para hacer las inversiones necesarias?, ¿Qué vemos en el H3?, ¿tienen los directivos tiempo para pensar en oportunidades de crecimiento?, ¿tenemos una lista de oportunidades?, ¿es muy diferente a la del año anterior?”.

-//- “¿Cómo generamos nuevas oportunidades?, ¿Cómo podemos vender más? Consideremos seis diferentes maneras de encontrar oportunidades de crecimiento: vender más a los mismos clientes ofreciéndoles los mismos servicios; vender más de los mismos servicios a nuevos clientes; vender más, introduciendo nuevos servicios o mejorando el servicio en sí; vender más, expandiéndonos a nuevos países; vender más, adquiriendo compañías complementarias o competidoras; por último, buscando oportunidades en los límites tecnológicos del sector industrial en el que nos movamos”.



W. CHAN KIM Y RENÉE MAUBORGNE



EL CANON DE
LA ESTRATEGIA

LOS AUTORES:

W. Chan Kim nació en Corea del Sur en 1951. Estudió en la Ross School of Business. Es profesor de estrategia y gestión internacional en INSEAD (Fontainebleau, Francia), donde es el titular de la cátedra "Bruce D. Henderson" del Boston Consulting Group. Con anterioridad a este puesto, fue catedrático en la escuela de negocios de la prolífica University of Michigan. Consejero de numerosas compañías multinacionales, es asesor de la Unión Europea y de numerosos países en temas relacionados con la estrategia y la competitividad.

Renée Mauborgne nació en Estados Unidos. Es co-directora junto a Kim del Blue Ocean Strategy Institute de INSEAD y catedrática en ejercicio en esta escuela. Está considerada como una de las cinco personas más influyentes en estrategia a nivel mundial. Además de ser asesora de numerosas compañías, Mauborgne es integrante del Foro Económico Mundial y formó parte del equipo asesor del presidente Barack Obama en sus dos legislaturas.

SU OBRA CLAVE:

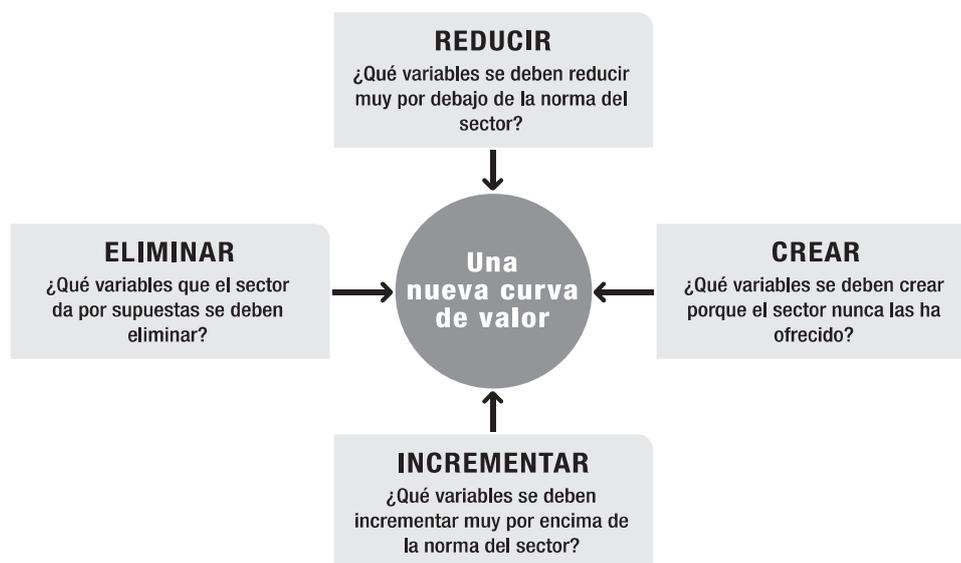
“La estrategia del océano azul. Cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante”, Belacqva de Ediciones y Publicaciones, 2008 (**“How to create uncontested market space and make the competition irrelevant”**), 2005, Harvard Business School Press.

SU PRINCIPAL APORTACIÓN:

Las empresas tratan de competir en mercados agresivos y conocidos (océanos rojos) donde las posibilidades de obtención de beneficios son muy limitadas. En lugar de luchar directamente con la competencia, es preferible no competir en los mercados existentes y buscar mercados nuevos dónde nadie haya entrado todavía (océanos azules) haciéndolos crecer. En los océanos rojos se está al dictado de las normas que pone la competencia. En un océano azul, la competencia se vuelve irrelevante.

En este libro aparecen dos contribuciones relevantes: la matriz C.R.E.A. (o matriz de las cuatro acciones) y la curva de valor.

LA MATRIZ C.R.E.A. (CREAR-REDUCIR-ELIMINAR-AUMENTAR)



Las cuatro acciones a desarrollar para encontrar un océano azul son las siguientes:

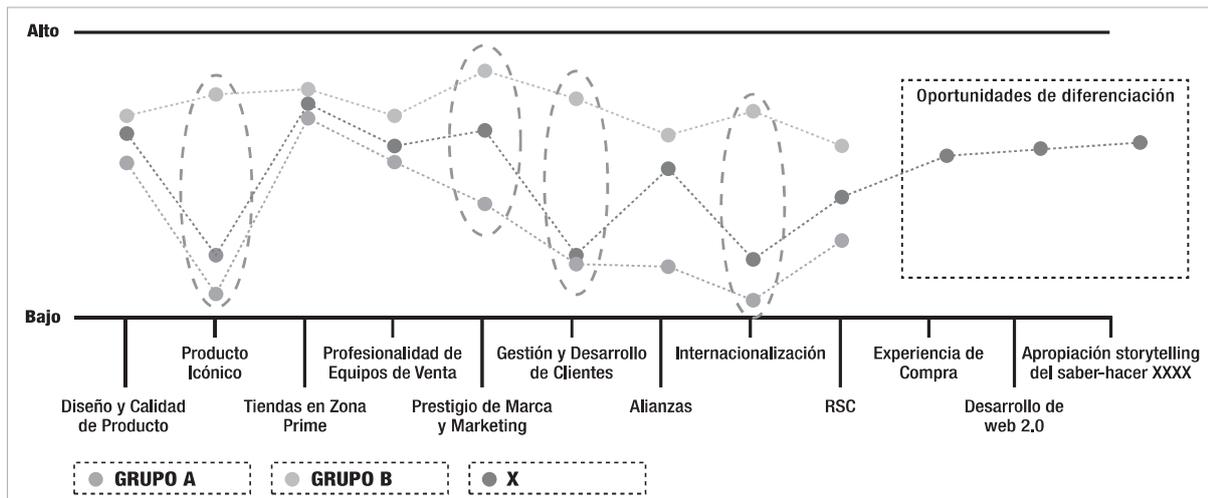
- _ Crear: encontrar nuevas actuaciones que, generando valor a los clientes, no se hayan ofrecido con anterioridad.
- _ Reducir: reducir el peso de algunos factores que ofrezcan el resto de competidores.
- _ Eliminar: eliminar algunos factores sobre los que la competencia ha estado basando sus actuaciones competitivas en el pasado.
- _ Aumentar: identificar factores que se deberían aumentar muy por encima de los estándares de la industria.

Trabajar sobre estas cuatro acciones debería permitir a las empresas desarrollar una curva de valor diferencial para encontrar un océano azul donde la competencia sea irrelevante.

LA CURVA DE VALOR:

La curva de valor delimita el perfil estratégico de un sector industrial al mostrar las variables en las que se centra cada uno de los competidores presentes en ese sector y, simultáneamente, muestra los factores que podrían afectar a la competencia en el futuro. La observación de las variables en las que invierten los distintos competidores permite definir los factores clave de éxito en un sector y encontrar nuevos lugares para competir. Estos nuevos lugares aparecen al analizar aquellas variables en las que el resto de competidores no invierten o, al menos, invierten de manera diferente.





TEXTOS DEL LIBRO:

-//- “En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. A medida que se satura el espacio del mercado, se reducen las perspectivas de rentabilidad y crecimiento. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua del océano rojo”.

-//- “Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias, como lo hizo el Cirque du Soleil. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen”.

-//- “El tema central del pensamiento estratégico ha gravitado sin lugar a dudas alrededor de las estrategias para los océanos rojos donde impera la competencia”.

-//- “La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul. Le hemos dado ese nombre porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es lograr que ésta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado. La innovación en valor cuestiona uno de los dogmas más comúnmente aceptados de la estrategia basada en la competencia: la disyuntiva entre valor y coste”.

-//- “En el océano rojo, la diferenciación cuesta porque las empresas compiten de acuerdo con la misma regla de las mejores prácticas. Por consiguiente, las empresas escogen entre la alternativa estratégica de la diferenciación o la del bajo costo. Pero en el mundo reconstructorista, el propósito estratégico es definir nuevas reglas para las mejores prácticas y romper esa disyuntiva entre el valor y el costo, creando así un océano azul”.





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:



IMPRESO EN PAPEL IGLOO,
ABSOLUTAMENTE BLANCO Y 100% RECICLADO



**EL CANON DE
LA ESTRATEGIA**

