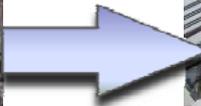
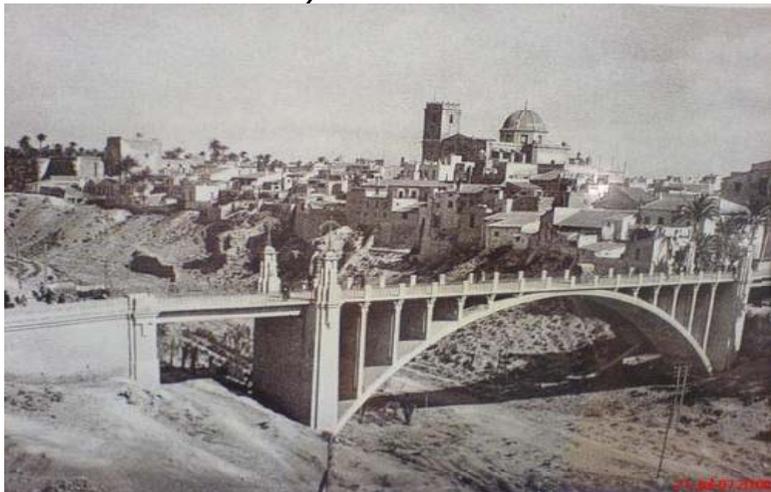
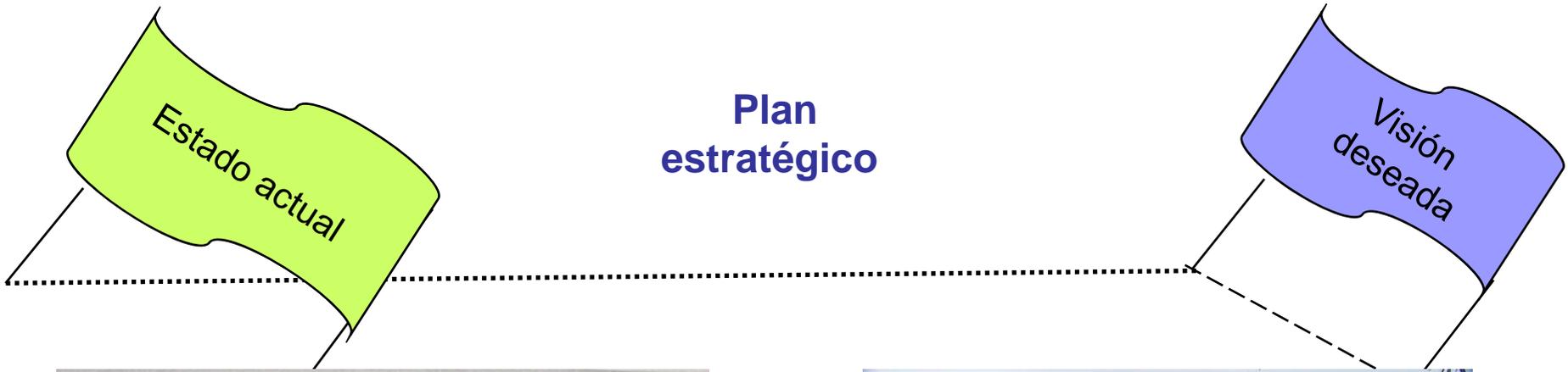


# La ESTRATEGIA como necesidad ante el nuevo escenario económico

Ponente: Julio Luján

**ANALIZA !**  
CONSULTORÍA ESTRATÉGICA







### *ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (Reflexión):*

1. ¿ VOLVERÁ EL MERCADO A SER EL QUE ERA O SERÁ EL RESULTADO DE LOS CAMBIOS QUE SE ESTAN PRODUCIENDO?
2. ¿ QUE ESTÁ APRENDIENDO EL CONSUMIDOR? ¿ ESTÁN CAMBIANDO LAS NECESIDADES Y VALORACIONES DE LOS CLIENTES?
3. ¿ LAS EMPRESAS LIDERES DEL SECTOR SERÁN LOS QUE LO HAN SIDO EN EL SIGLO XX O LO SERÁN LAS EMPRESAS MÁS ADAPTADAS A LOS RETOS DEL SIGLO XXI?
4. ¿ COMO AFECTA Y AFECTARÁ LA GLOBALIZACIÓN DE MERCADOS?
5. ¿ SERIA UTIL EL DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN ESTE ESCENARIO?





### LOS 10 PRINCIPIOS PARA EL CAMBIO.

Nº 1	<b>PROACTIVIDAD:</b> El futuro de la empresa se puede dominar mejor mediante una actitud corporativa firme de proactividad ante el mercado.
Nº 2	<b>DIFERENCIACIÓN:</b> La clave de la estrategia es establecer una clara definición del mercado así como elegir, producir y comunicar un enfoque diferencial respecto de la competencia en el mercado definido.
Nº 3	<b>INFLUENCIA DEL MERCADO:</b> La estrategia de la empresa debe contemplar la potencial influencia del mercado y del resto de competidores.
Nº 4	<b>PRIORIZACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:</b> Para que una empresa sea rentable y equilibrada a largo plazo, debe prevalecer la satisfacción del cliente frente a los objetivos de crecimiento y rentabilidad internos.
Nº 5	<b>EQUILIBIO EN LA PROPUESTA DE VALOR DE LOS STAKEHOLDERS:</b> Para que una empresa sea rentable y equilibrada a largo plazo, debe proporcionar una propuesta de valor que sea atractiva por igual a clientes, empleados, proveedores estratégicos y accionistas.
Nº 6	<b>EFICIENCIA Y FLEXIBILIDAD:</b> La empresa debe alcanzar el equilibrio perfecto entre la planificación y la eficiencia de procesos y el mantenimiento de la flexibilidad ante los cambios del mercado.
Nº 7	<b>VALORES:</b> Los valores corporativos son clave para construir una empresa equilibrada y rentable a largo plazo.
Nº 8	<b>ENFOQUE SISTÉMICO:</b> La empresa es un sistema con un nivel alto de interrelaciones entre cada uno de los factores clave para la misma.
Nº 9	<b>DESAGREGACIÓN:</b> La proactividad corporativa se hace operativa mediante la desagregación de objetivos aparentemente inalcanzables.
Nº 10	<b>RELEVANCIA DE LA IMPLANTACIÓN:</b> La definición de la estrategia es solo el primer paso. El reto más exigente es su comunicación, implantación y actualización.



## 2. ESTRATEGIA: La respuesta de la empresa

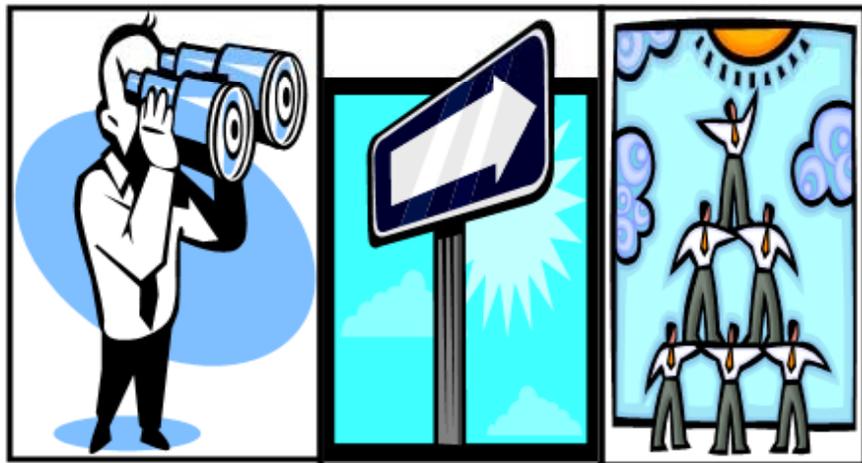
### PRINCIPIO N° 1:

**EL FUTURO DE LA EMPRESA SE PUEDE DOMINAR MEJOR MEDIANTE UNA ACTITUD CORPORATIVA FIRME DE PROACTIVIDAD ANTE EL MERCADO**

La mayoría de los empresarios no eligen el destino de sus empresas, sino que se dejan llevar por lo que el mercado les depara en el día a día.

No obstante, las empresas pueden decidir una visión objetivo y alcanzarla si se marcan objetivos claros y la dirección trabaja duro y en equipo por alcanzarlos.

Las empresas que mejor funcionan a largo plazo son las que tienen un líder con una visión clara y la capacidad para ilusionar a su equipo para conseguir hacerla realidad



“Las personas fuertes crean los acontecimientos y las débiles sufren lo que les impone el destino”.  
**Autor:** Victor de Vegny.

“La mitad de la buena suerte es disciplina la otra mitad es capacidad”  
**Autor:** Michael Bennett.

“Suerte es lo que sucede cuando la preparación y la oportunidad se encuentran y fusionan”  
**Autor:** Voltaire.

“Solo es posible avanzar cuando se mira lejos”  
**Autor:** Ortega y Gasset.



## 2. ESTRATEGIA: La respuesta de la empresa

### PRINCIPIO Nº 2:

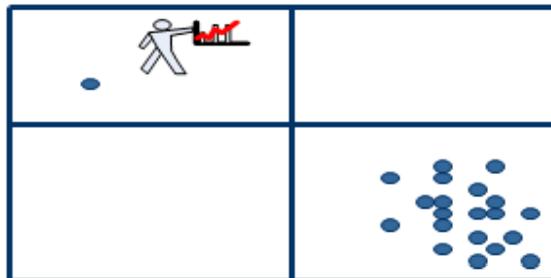
LA CLAVE DE LA ESTRATEGIA ES ESTABLECER UNA CLARA DEFINICIÓN DEL MERCADO ASÍ COMO ELEGIR, PRODUCIR Y COMUNICAR UN ENFOQUE DIFERENCIAL RESPECTO A LA DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO DEFINIDO.

Una de las claves del éxito en el juego empresarial está en ser capaces de elegir un mercado concreto y, por tanto, excluir posibles potenciales clientes, en pro de la especialización en un mercado concreto. Se debe elegir quien es nuestro cliente objetivo y quien solo supondrá dispersión en nuestra estrategia empresarial.

El mercado objetivo se define por el ámbito geográfico al que vamos dirigidos, los productos o servicios comercializados, la tipología de clientes a los que nos dirigimos, así como por el canal por el que se distribuyen los productos o servicios de la empresa.

Por otro lado, la mayoría de empresarios tienen miedo a ser los primeros que hacen algo diferente que no funcione. Sin embargo el mercado premia con beneficios a los empresarios que se atreven a establecer estrategias claramente diferenciadoras.

Para diferenciarnos de la competencia debemos estudiar sistemáticamente que factores son clave en el proceso de decisión para el cliente y elegir un posicionamiento en los mismos valorado por el mercado y en el que tengamos o podamos alcanzar la excelencia.



“La diferenciación es la función única del negocio”.

**Autor:** Peter Drucker

“El éxito o fracaso depende de saber leer las oportunidades del mercado, que vienen dadas por el entendimiento de los cambios en la mente del consumidor”

**Autor:** Jack Trout

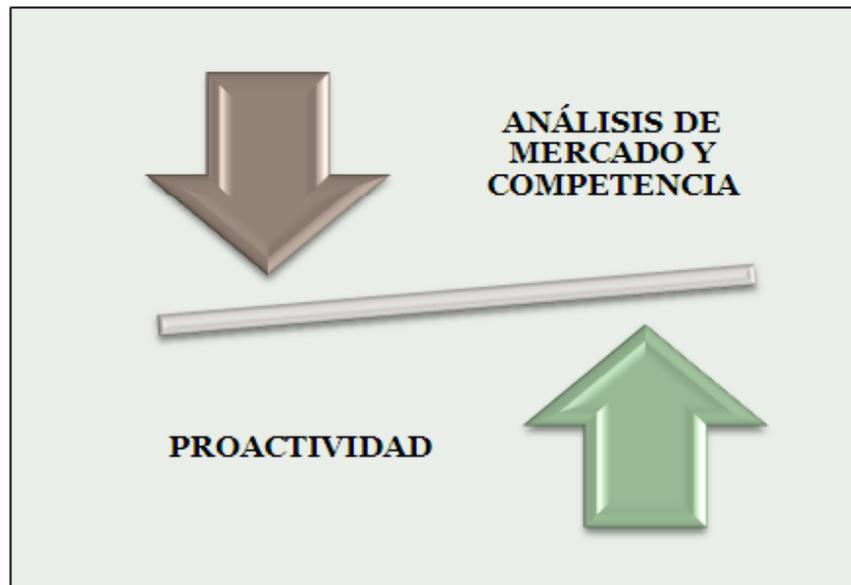


### PRINCIPIO N° 3:

LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA DEBE CONTEMPLAR LA POTENCIAL INFLUENCIA DEL MERCADO Y DEL RESTO DE COMPETIDORES

La estrategia de la empresa debe estar basada en nuestra propia visión, y el empresario debe ser constante en su afán por alcanzarlo. No obstante, no debe perder de vista ni los movimientos de los competidores ni los cambios del mercado.

El éxito en este principio es equilibrar adecuadamente la proactividad con la conciencia de que el mercado cambia, por lo que tenemos que mantener activamente la apertura mental, actualizando la estrategia cuando se producen cambios significativos en el mismo.



“ Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no tienes por qué temer el resultado de 100 batallas. Si no conoces al enemigo, pero te conoces a ti mismo, tienes las mismas posibilidades de ganar que de perder. Si no conoces al enemigo ni te conoces a ti mismo, todos tus combates se contarán por derrotas”

**Autor:** Sun Tzu

“ Invierta el dinero donde están las oportunidades no donde estaban”

**Autor:** Jack Trout



### PRINCIPIO N° 4:

EN UNA EMPRESA RENTABLE Y EQUILIBRADA A LARGO PLAZO DEBE PREVALECCER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE FRENTE A LOS OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD INTERNOS

La mayoría de las empresas entienden que su estrategia es crecer o alcanzar los objetivos de venta y rentabilidad establecidos. Sin embargo, el crecimiento y el beneficio no debería ser un objetivo en sí, sino la consecuencia de haber aportado valor al cliente a través de la eficiencia de procesos y excelencia de recursos.



“El crecimiento es la consecuencia de hacer las cosas bien. Pero, en sí mismo, no debería ser una meta”.

**Autor:** Jack Trout



## 2. ESTRATEGIA: La respuesta de la empresa)

### PRINCIPIO Nº 5:

EN UNA EMPRESA RENTABLE Y EQUILIBRADA A LARGO PLAZO DEBEMOS PROPORCIONAR UNA PROPUESTA DE VALOR ATRACTIVA Y EQUILIBRADA A CLIENTES, EMPLEADOS, PROVEEDORES ESTRATÉGICOS Y ACCIONISTAS

Para que la empresa tenga estabilidad a largo plazo es necesario establecer una propuesta de valor equilibrada para cada uno de los 4 grupos básicos de la empresa (empleados, proveedores, clientes y accionistas).

Si cada grupo entiende que lo que recibe de la empresa es adecuado a su aportación a la misma, puede implantarse un sistema de información abierta, con visibilidad completa para todos los miembros. Ello favorece la eficiencia, la confianza y el trabajo en equipo.



“El accionista tiene que conformarse con ganar el máximo dinero a largo plazo una vez haya satisfecho al cliente (El jefe), empleados, proveedores y a la sociedad en general”.  
Autor: Juan Roig (Mercadona).

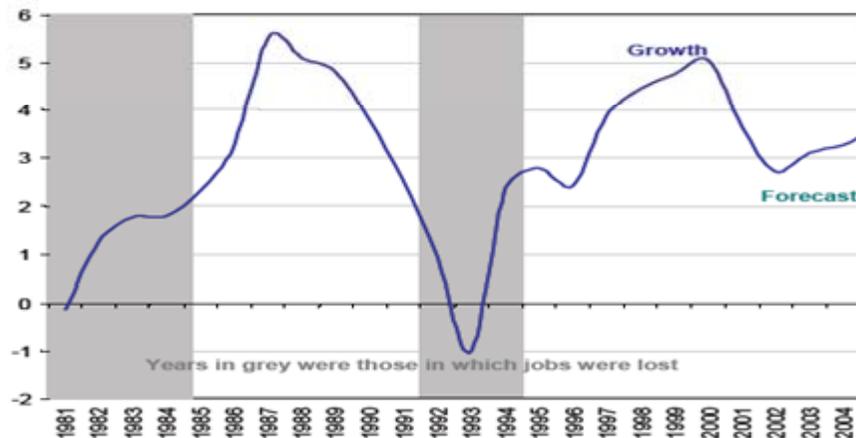


### PRINCIPIO N° 6:

LA EMPRESA DEBE ALCANZAR EL EQUILIBRIO PERFECTO ENTRE LA PLANIFICACIÓN Y EFICIENCIA DE PROCESOS Y EL MANTENIMIENTO DE LA FLEXIBILIDAD ANTE LOS CAMBIOS DEL MERCADO

La empresa, para poder ser eficiente, debe apostar por cierto nivel de estandarización de procesos basada en ciertas normas de funcionamiento.

No obstante, debemos alcanzar un nivel óptimo de equilibrio que impida que el énfasis estandarizador se transforme en burocracia de baja eficiencia, que limite la capacidad de innovación y adaptación de la empresa a los cambios del entorno.



“El desafío consiste en mantener todos sus negocios globales alineados estratégicamente, pero lo suficientemente flexibles para cambiar con las circunstancias”

**Autor:** Michel Robert

“Un barco no puede girar si no se está moviendo. Justo igual ocurre en las empresas y en la vida”

**Autor:** Paul Lotus.



### PRINCIPIO N° 7:

**LOS VALORES CORPORATIVOS SON CLAVE PARA CONSTRUIR UNA EMPRESA EQUILIBRADA Y RENTABLE A LARGO PLAZO**

Los valores corporativos son el equivalente a los cimientos o el alma de la empresa.

Los directivos deben crear y alimentar día a día la fortaleza del sistema de valores de su empresa dando ejemplo, día a día, respecto al cumplimiento de los mismos.

Aquel candidato a empleado que no esté alineado con los mismos, no debe ser contratado y, si ya es un empleado, su actitud debe ser reconducida por el bien colectivo.



“El verdadero jefe son los valores que ha adoptado la compañía”

“ La empresa es un sistema caótico en el que los valores sirven de elemento aglutinador que establece los límites en el funcionamiento interno de las empresas”



### PRINCIPIO N° 8:

LA EMPRESA ES UN SISTEMA CON UN NIVEL DE ALTO DE INTERRELACIONES ENTRE CADA UNO DE LOS FACTORES CLAVE PARA LA MISMA.

La gestión estratégica de la empresa solo puede entenderse adecuadamente cuando visualizamos todos los factores críticos, contemplando la importancia de la interrelación de las mismas. Los problemas empresariales no deben ser gestionados individualmente, sino de forma integrada en el conjunto de la empresa.



“En la empresa se deben contemplar los recursos y procesos puestos en interacción dinámica y no perder de vista que la conducta de los elementos es diferente cuando actúan aisladamente o cuando actúan formando parte de un todo. El conjunto de las partes será siempre algo diferente a la mera agregación de las mismas”

**Autor:** L. Von Bertalanffy

“La gestión empresarial es el más complejo juego de estrategia, ya que las posibles combinaciones de los factores que interactúan en ella son virtualmente ilimitadas”

**Autor:** Gary Kasparov (Campeón del mundo de Ajedrez)



### PRINCIPIO N° 9:

LA PROACTIVIDAD CORPORATIVA SE OPERATIVIZA MEDIANTE LA DESAGREGACIÓN DE OBJETIVOS APARENTEMENTE INALCANZABLES EN PROGRAMAS DE ACCIÓN ALCANZABLES

Si un objetivo aparentemente demasiado ambicioso se desagrega en sub-objetivos, asignados a fechas y personas concretas, el objetivo se torna asumible.

PLAN DE ACCIÓN - Versión 1.0													Modificar		Historial Versión									
	Ene		Feb		Mar		Abr		May		Jun		Jul		Ago		Sep		Oct		Nov		Dic	
	01	02	01	02	01	02	01	02	01	02	01	02	01	02	01	02	01	02	01	02	01	02	01	02
01	Crear proceso de seguimiento de las desviaciones en los proyectos																							
	12	12	12																					
01	Estado de mercado																							
01	Estadísticas análisis de mercado																							
01	Desplegar la estrategia a la compañía																							
01	Estandarizar normas en la forma de código																							
01	Implantar metodología en el área comercial																							
01	Comenzar sistema de gestión de RRHH																							
01	Campaña de suelo en nuevas zonas																							

“Un camino de mil millas comienza con un paso”  
**Autor:** Benjamin Franklin.

“La suerte no está al final del camino sino en cada recodo del camino que recorremos para encontrarla”  
**Autor:** Michael Bennett.



### PRINCIPIO Nº 10:

LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA ES SOLO EL PRIMER PASO EL RETO MÁS EXIGENTE ES LA COMUNICACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LA MISMA

Es necesario comunicar la estrategia a empleados para que puedan colaborar en implantarla .

Por otro lado, la gestión del cambio necesario para la implantación parte de la capacidad para simplificar la estrategia en mensajes potentes que movilicen a la acción.

Además, para implantar con éxito la estrategia, necesitaremos diseñar un plan de gestión del cambio, con acciones claras y precisas, que fomenten en la organización el alineamiento personal con la estrategia.



“ Ningún empleado nos puede seguir, si no tenemos claro hacia donde nos dirigimos”

**Autor:** Jack Trout

“La gente no implementa aquello que no conoce ni entiende”

**Autor:** Michel Robert

“La clave del liderazgo es la comunicación eficaz de una historia. Los líderes deben transmitir la energía y la confianza que animará a los demás a hacer frente al peligro”

**Autor:** Tom Peters



GRACIAS POR SU ATENCION