

NUEVAS TENDENCIAS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MAG

MUSTANG
ART
GALLERY

 **CEEI**
ELCHE
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

AQUAMI
ESTRATEGIA Y GESTIÓN



Cuando los mercados no crecen, la implantación de la estrategia es una cuestión de prioridades.

Debemos encontrar el equilibrio entre lo *urgente* y lo *importante*.

1.- Recuperación muy lenta del consumo

- Las empresas crecerán por sus propias acciones, más que por el crecimiento del mercado
- La lenta incorporación de los parados de larga duración al mercado de trabajo, lastrará el consumo de las familias

2.- Reconfiguración de los sectores económicos.

- Muchas empresas que eran líderes, han dejado paso a otros protagonistas
- Han aparecido nuevos modelos de negocio, con estructuras más ligeras y más cercanas al cliente
- Nuevas empresas nacidas de cero y diseñadas a prueba de crisis

3.- Todavía no pasado todo lo malo

- La mitad de las empresas que han sobrevivido, lo han hecho a costa de agotar sus reservas y están al límite de sus recursos
- La inversión es casi misión imposible a corto plazo
- Muchas empresas sin acceso a la financiación, cuentan su tiempo en meses
- La mayoría necesitan un *cambio inmediato*

4.- Hay que encontrar nuevas locomotoras para el crecimiento (fin de la era del ladrillo).

- La I+D+i dará frutos a medio y largo plazo y lo que nos falta es tiempo. Tendría que haberse preparado antes en España
- Las empresas pueden realizar cambios de innovación a nivel micro, con resultados inmediatos
- Con un mercado interior congelado, una alternativa lógica a corto plazo es la exportación

6.- Son necesarias nuevas formas alternativas de financiación

- La financiación bancaria estará bloqueada durante bastante tiempo
- El crédito llegará a las empresas con balances más saneados, las que menos lo necesitan
- Una opción pueden ser emisiones privadas de deuda, salidas a bolsa en el mercado alternativo

6.- Son necesarias nuevas formas alternativas de financiación

- La financiación bancaria estará bloqueada durante bastante tiempo
- El crédito llegará a las empresas con balances más saneados, las que menos lo necesitan
- Una opción pueden ser emisiones privadas de deuda, salidas a bolsa en el mercado alternativo

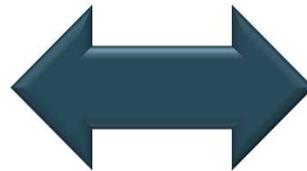
7.- Mercados hipercompetitivos

- Lucha por un mercado que no crece, de suma cero
- Márgenes decrecientes para las empresas
- El cliente es el rey, con una cada vez mayor capacidad negociadora
- Cambios muy rápidos en la estrategia de los competidores
- Triunfo de las nuevas tecnologías en marketing y ventas

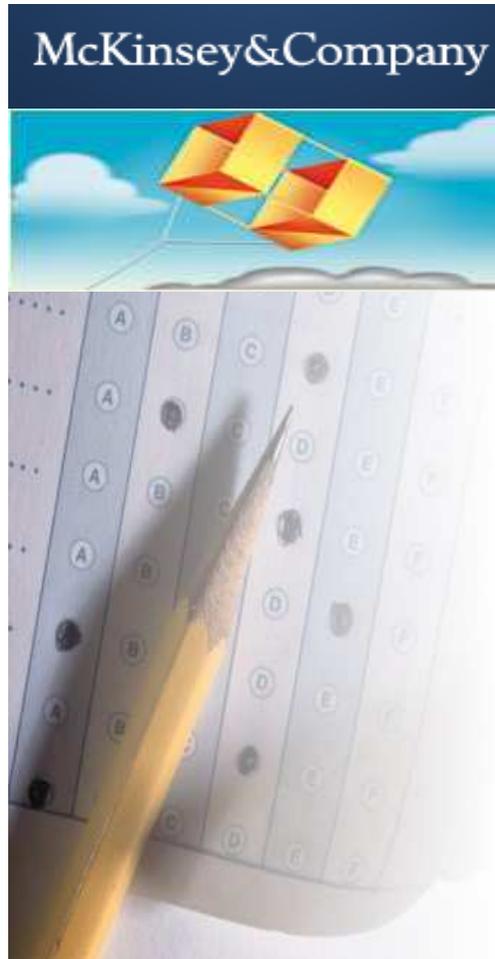


La nueva estrategia: achicar agua sin perder de vista el horizonte.

- Centrémonos en lo que sabemos que es verdad, que no falla y asegurémonos que lo hacemos bien
- El maná de la búsqueda de la ventaja competitiva puede despistarnos
- Tenemos que pensar con mentalidad de estrategia, incorporar el CP y hacer más con menos



¿Has probado tu estrategia últimamente?



Serie de 9 test o
preguntas **útiles**
para que los
directivos nos
**focalicemos en los
aspectos críticos**

1. ¿Con nuestra estrategia estoy batiendo al mercado?

- Cada vez tenemos que ser más eficientes y ofrecer más por menos. El Gap entre el coste de capital y retorno, tiende a cero
- Ventaja Competitiva: Una imperfección del mercado que descubrimos y conseguimos controlar
- Los medianos copian a los mejores (las malos desaparecen), por lo que **las mejores prácticas tienden a generalizarse en vez de convertirse en estrategias para batir al mercado. Se necesitan ventajas robustas!**



2. ¿Nuestra estrategia se apoya en verdaderas ventajas competitivas?

Conoce tu ventaja competitiva y sabrás porqué (de verdad) ganas dinero. Y viceversa.



¿capacidades especiales y / o competencias diferenciadoras?

- Crear barreras a la entrada
- Competencias diferenciadoras
- Unir una serie de actividades que colectivamente crean ventaja
- Hay que correr mucho para quedarnos en el mismo sitio
- Pensar con mentalidad de estrategia!



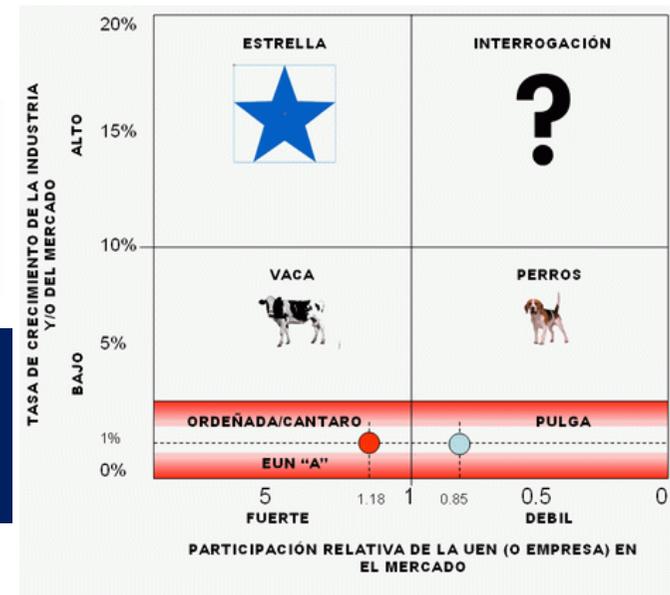
3. ¿Nuestra estrategia tiene claro en qué mercado competir



- Debemos analizar y segmentar el mercado en 30 o 50 nichos en vez de los típicos 5 o 6
- Pararse, definir, entender y decidir sobre los segmentos de mercado



El 80% del crecimiento en beneficios lo explica la selección adecuada de un qué nicho competir, dejando sólo el 20% en manos de cómo competir



4. ¿Nuestra estrategia se anticipa a las tendencias?

La aparición de nuevas tendencias es lo normal. Demasiadas estrategias ponen el peso en continuar con la actividad habitual, el statu quo

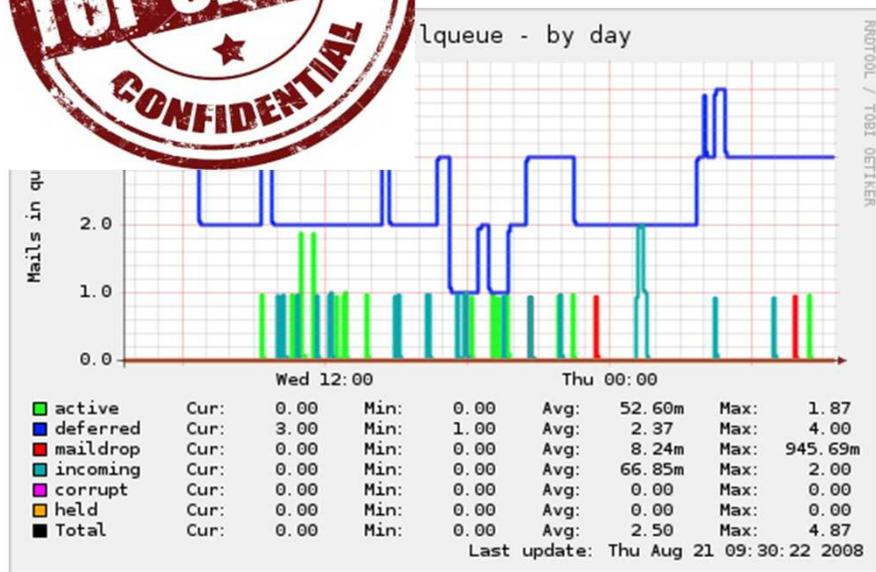
- La mayor parte de las empresas cuando extrapolan lo hacen cogiendo el histórico de los últimos 3 años, plazo demasiado corto para captar la violencia del mercado
- Las tendencias aparecen despacio, sinuosamente por lo que pasan desapercibidas hasta que están funcionando
- Los cambios en el mercado son grandes oportunidades por lo que hay que hacer un análisis de tendencias muy serio



5. ¿Vuestra estrategia está, también, basada en información privilegiada?



MANGO

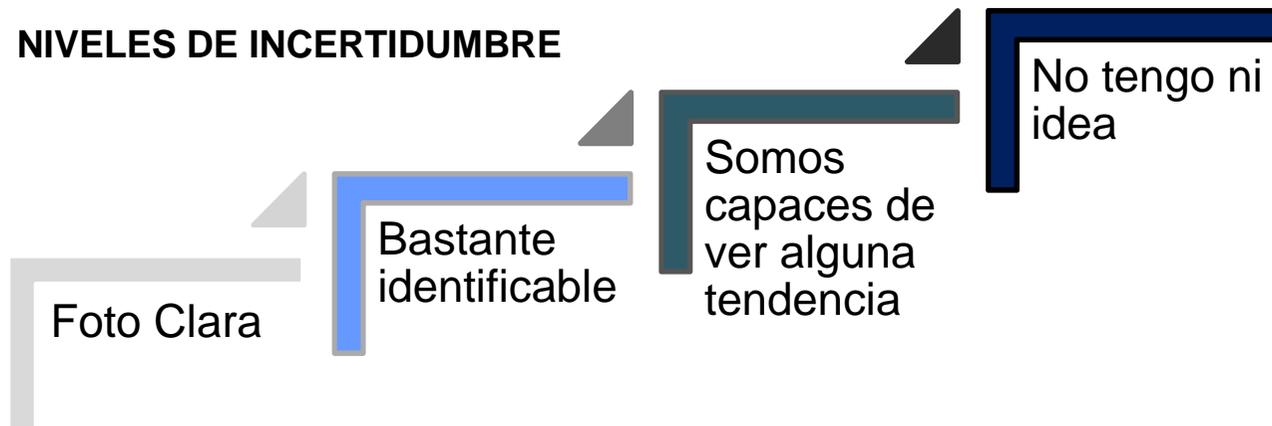
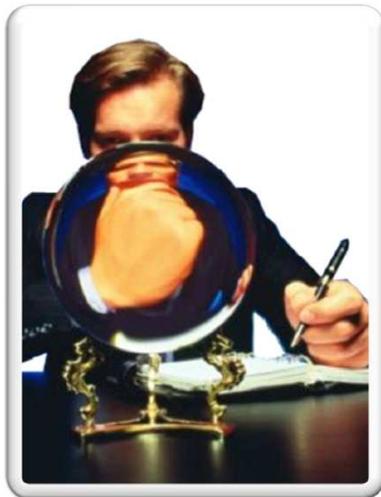


- Nos creemos que estamos muy bien informados, pero la realidad es que mucha de la información es ruido y la mayor parte está disponible para nuestros competidores
- Desarrollar ideas propias no es fácil. Buscar problemas donde no los hay puede ser un buen comienzo
- Debemos recoger información a través de investigaciones propias

Abstraerse, tratar de ver el mundo con la perspectiva de los clientes, utilizar información propia y hacerse las preguntas adecuadas es clave para desarrollar buenas estrategias

6. ¿Contempláis vuestro nivel de incertidumbre?

Uno de los principales retos de la estrategia es que tenemos que hacer elecciones para el futuro. Debemos gestionar incertidumbre



- No debemos ser ni muy optimistas, ni muy pesimistas, hay que intentar hacer el ejercicio de evaluar los distintos escenarios y moverlos entre los niveles 2 y 3
- Listar las variables que influenciarían una decisión estratégica y priorizarlas en función del impacto nos permitirá tenerlas en cuenta a la hora de la elección estratégica

7. ¿Nuestra estrategia es imparcial o está contaminada?

Muchas veces creemos que tenemos una estrategia para batir al mercado cuando en realidad no se tiene. Nos cuesta ser imparciales y ver nuestro mercado y empresa con objetividad



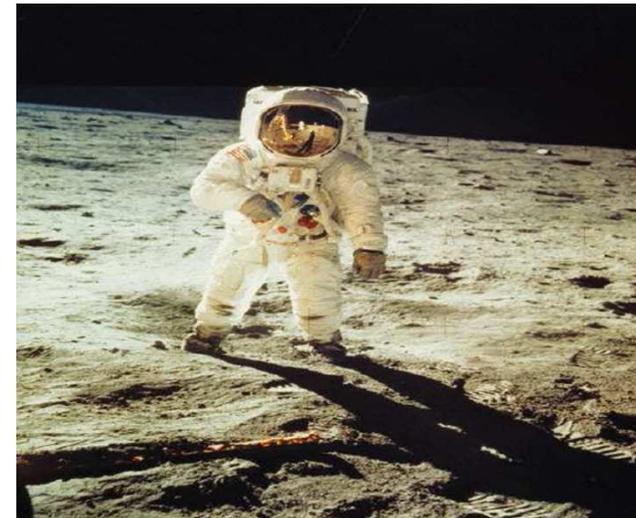
- Las características de nuestro cerebro son útiles en nuestro entorno personal, pero pueden ser peligrosos en la empresa
- Ojo con: Exceso de optimismo, miedo al fracaso, miedo al cambio, conformismo, etc.
- En el desarrollo de nuestra estrategia es importante contar con personas ajenas a la empresa que nos puedan ayudar a ser imparciales y desarrollar múltiples hipótesis y soluciones “no contaminadas”

8. ¿Estamos 100% comprometidos con la estrategia y su puesta en marcha?



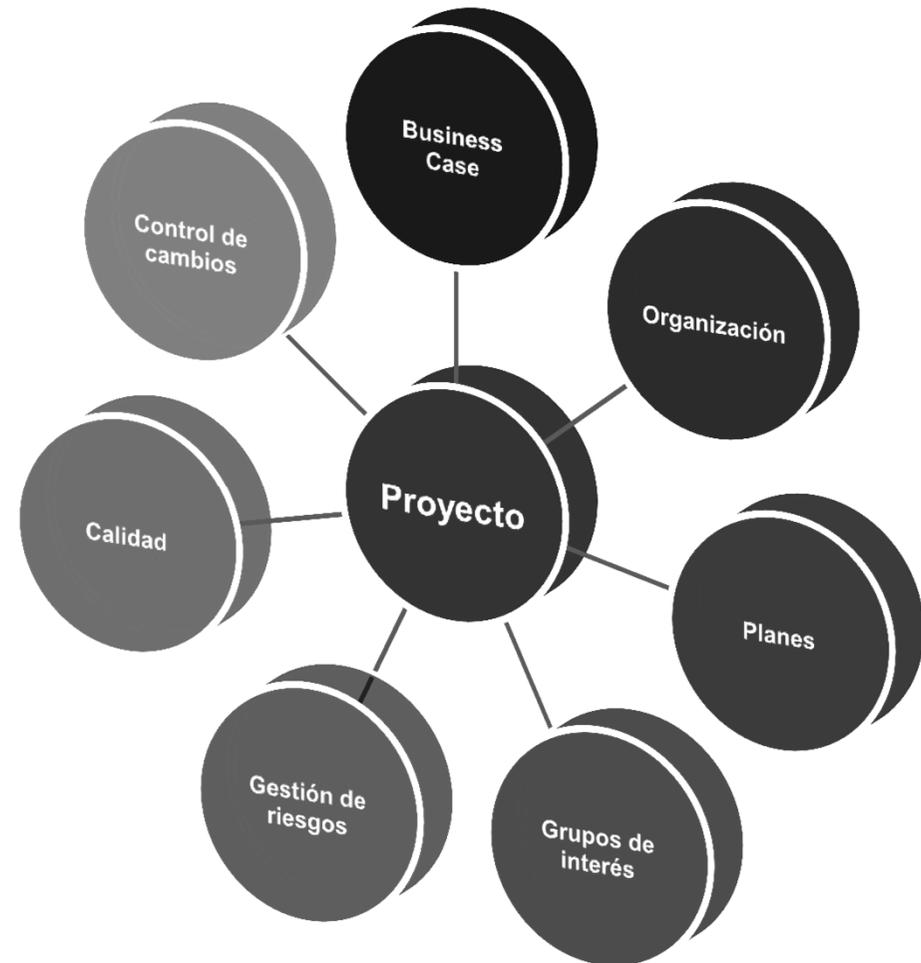
- Muchísimas buenas estrategias fallan por una inadecuada implementación, por ausencia de convicción en la organización y particularmente del equipo gestor
- El primer objetivo de la implementación es convencer haciendo partícipes a las personas adecuadas
- Tan malo es definir una estrategia sin contar con nadie, como contando con todo el mundo

Compartir el propósito, la misión y los objetivos del proyecto



9. ¿Habéis convertido vuestra estrategia en un plan de acción y sabéis cómo liderarlo?

- Es crítico tener claro desde dónde y hacia dónde estoy moviendo la organización
- Debemos convertir la estrategia en un plan director, es decir un conjunto de proyectos
- Cada proyecto debe ser gestionado individualmente con el único fin de entregarlo tal y como se preveió



Abrir vuestra mente

Ser valientes Generales

Mirar al futuro



www.aquami.com
Ignacio.amirola@aquami.com

JUST DO IT 