

WOBI on Strategy



RESUMEN EJECUTIVO

Powered by

WOBI

DR. MICHAEL PORTER

La principal autoridad mundial en
materia de Estrategia Competitiva



Ampliamente reconocido como el padre de la estrategia empresarial moderna, el Dr. Michael Porter es un economista de renombre y uno de los pensadores más legendarios del mundo en materia de gestión y competitividad. A lo largo de su carrera en Harvard Business School, Porter ha aplicado la teoría económica y los conceptos de estrategia a muchos de los problemas más desafiantes a los que se enfrentan las compañías, las economías y las sociedades.

Este evento 100% digital, dirigido por Porter, ha aportado las claves sobre cómo pensar en la estrategia, lo que se necesita para competir en un mercado volátil y el impacto de la transformación digital en el panorama estratégico y competitivo, fundamental para asegurar la futura vitalidad y prosperidad de su organización.

1

SESIÓN

CÓMO PENSAR EN ESTRATEGIA

Fundamentos de la estrategia

Nos encontramos en un momento histórico. La crisis del Covid está causando mucha disrupción y es ahora cuando empezamos a pensar en las estrategias para esta nueva normalidad que se ha instaurado en el mundo entero.

La estrategia es un tema de importancia fundamental, que tiene un profundo impacto en el desempeño y la prosperidad de las empresas, la sociedad y los ciudadanos. Esta no tiene una fórmula única. Debe estar basada en las circunstancias y particularidades de cada una de las empresas.

El punto de partida para desarrollar una buena estrategia consiste en entender sus bases. Porter afirma que no hay una única manera de competir. No podemos competir por ser la mejor compañía. No existe tal cosa, no existe una compañía que sea la mejor. La clave está en centrarse en convertirse en una compañía única. Para pensar de forma estratégica hay que parar de competir por ser el mejor y empezar a competir por ser únicos.

Estrategia vs. Ejecución

¿Pero a qué nos referimos exactamente cuando hablamos de Estrategia? La estrategia es el conjunto de elecciones a largo plazo que una organización hace para distinguirse de sus competidores y crear un rendimiento superior. Define el enfoque distintivo de una empresa para competir y las ventajas competitivas en las que se basará y los clientes o segmentos de clientes que decide servir.

Muchas veces no se entiende el significado de Estrategia. La estrategia es mucho más que aspiraciones, incluye también el cómo lograrlas. Es fundamental diferenciar el objetivo de la estrategia. **La estrategia es el conjunto de acciones que te van a llevar a alcanzar el objetivo.**

Múltiples niveles de estrategia

En muchas organizaciones, en particular en las grandes, la estrategia tiene lugar a varios niveles. Como base se encontraría la **estrategia de negocio**: aquella desarrollada para cada unidad de negocio en la que participa la empresa. Este nivel es siempre el punto de partida del pensamiento estratégico. El siguiente nivel sería la **estrategia del grupo**: una estrategia integrada para conjuntos de negocios estrechamente relacionados dentro del grupo. Por último, la **estrategia corporativa**: que engloba una única estrategia para toda la corporación. Conecta todas las estrategias individuales encontrando las sinergias entre ellas.

El **papel del CEO**, del líder de estas grandes corporaciones es el de que cada negocio tenga clara su estrategia y que entre ellas estén todas alineadas, como grupo. También tiene que preguntarse cómo se puede alinear estas estrategias con la sociedad (con la educación, con la educación...); con todos los ámbitos que interfieren en la compañía y su impacto en estos.

Lo principal para comenzar a desarrollar una estrategia es preguntarse en qué mercados operamos, cuál es nuestro negocio. Parece una pregunta obvia pero lo cierto es que la mayoría de las compañías no saben en qué negocios operan. Para averiguarlo hay que analizar dos aspectos: el **alcance del producto** (¿Qué productos o grupos de productos constituyen negocios distintos?) y el **alcance geográfico** (¿El negocio es local, nacional, regional o mundial?).

El marco de las Cinco Fuerzas

También tenemos que entender la **estructura de la industria** (Los impulsores de la competencia y el atractivo en cada uno de los distintos negocios) y nuestra posición **estratégica en esta industria**. Para analizar nuestra industria y calcular nuestro potencial de rentabilidad Porter sugiere basarse en **cinco fuerzas**: El poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la naturaleza de la rivalidad.

La eficiencia operacional no es sinónimo de estrategia. Esta primera consiste en asimilar las “best practices” y hacer lo que se hacía antes pero mejor. Mientras que la estrategia consiste en crear una posición competitiva única haciendo las cosas de forma diferente.

Posicionamiento estratégico

El posicionamiento estratégico es una de las ideas fundamentales de la Estrategia y consta de dos partes:

- **Una propuesta de valor única**: Servir al cliente de forma que lo valore y se distinga de tus competidores.
- **Una cadena de valor distintiva**: La cadena de valor representa el conjunto de actividades necesarias para entregar esa propuesta de valor a los clientes. La estrategia se refleja en las elecciones sobre cómo se configuran y vinculan las actividades.

Encontrar una propuesta de valor única suele implicar la identificación de nuevas necesidades, nuevas formas de segmentar el mercado y los clientes, y/o la innovación en los atributos de los productos y los enfoques de los servicios. Para definir la propuesta de valor y la forma en la que se va a operar para lograrlo hay que tomar tres decisiones clave:

1. ¿A qué consumidores estoy tratando de servir?, ¿quién es mi target? Este punto tiene que ver con los consumidores finales y con los canales utilizados para alcanzarlos.
2. ¿Qué necesidades vas a satisfacer?, ¿qué productos, con qué características y qué servicios vas a ofrecer?
3. ¿A qué precio vas a ofrecer esos productos o servicios?

Una propuesta de valor novedosa a menudo expande el mercado, a través de la atención a nuevos clientes o nuevas necesidades.

El último paso consistiría en evaluar nuestra estrategia, con los siguientes puntos a tener en cuenta:

- Una propuesta de valor única en relación con los competidores.
- Una cadena de valor distintiva, que implica decisiones claras acerca de cómo la empresa operará de manera diferente para cumplir con su propuesta de valor.
- Hacer equilibrios y elecciones claras, con respecto a lo que no se debe hacer.
- Integrar las opciones a través de las actividades en la cadena de valor para que las actividades encajen y se refuercen mutuamente.
- Continuidad de la dirección estratégica, con una mejora continua en la realización y mejora de la propuesta de valor única.

Creación de valor compartido

Las sociedades de todo el mundo se enfrentan hoy a importantes cambios de desarrollo social, medioambiental y económico. Los gobiernos y las ONGs suelen carecer por sí mismos de recursos y capacidades suficientes para hacer frente plenamente a esos cambios. Se podría decir que son las empresas la única institución capaz de satisfacer eficientemente las necesidades de los consumidores a gran escala.

A medida que los problemas de la sociedad siguen creciendo y se considera que las empresas contribuyen a estos problemas, la legitimidad de los negocios cae en picado. Es por eso que las empresas necesitan un nuevo enfoque.

Ahora el rol de las empresas no es el de maximizar su propio beneficio. Su papel consiste en hacerlo, pero de manera que sea beneficioso también para la sociedad, favoreciendo a sus comunidades. Esto se considera el Valor Compartido (Abordar las necesidades y desafíos de la sociedad a través de la propia empresa, con un modelo de negocio).

EL IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL PANORAMA ESTRATÉGICO Y COMPETITIVO

La transformación digital

Todas las industrias hoy están siendo cambiadas a una gran velocidad debido al impacto de la transformación digital. Es la nueva realidad para el mundo de los negocios. Esta transformación digital contiene tres componentes principales para la actividad comercial:

1. **La tecnología digital:** Ofrece algunas ventajas como pueden ser la Inteligencia Artificial y el procesamiento de datos.
2. **Las máquinas:** Nos ayudan a hacer el trabajo y a fabricar productos. Entre sus ventajas destacan su fuerza física, su consistencia, su poder de cálculo y su resistencia a los entornos y climas duros.
3. **Las personas:** Representan la ideación, la creatividad y la innovación. Como ventajas sobresalen su amplio reconocimiento de patrones sensoriales, su capacidad de comunicación compleja y sus sofisticadas habilidades sensoriales y motoras.

En este momento nos estamos dando cuenta de que la idea de deshacerse del trabajo humano y la automatización extrema es un error. Las personas pueden llegar a sitios donde las máquinas y la tecnología no llegan; se puede adaptar, puede hacer varias cosas al mismo tiempo y tiene la capacidad de ir evolucionando por sí sola.

Factores que impulsan la estrategia digital

La transformación digital se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo en diferentes escenarios. Desde su irrupción en los negocios hasta hoy se pueden detectar cuatro grandes momentos:

- 1800s - **Productos mecánicos y procesos manuales** - Los productos se fabricaban de forma mecánica o eléctrica y la información se procesaba y se recopilaba de forma manual.
- 1960s - **Automatización de la cadena de valor** - La tecnología de la información automatiza los procesos y la recopilación y el análisis de información en las actividades de la cadena de valor.
- 1990s - **Dispersión e integración de la cadena de valor** - Internet permite la coordinación e integración a través de la cadena de valor, a través de la geografía y con los clientes y socios comerciales.
- 2010s - **Productos inteligentes y conectados (IoT)** - La tecnología de la información está integrada en los propios productos, ampliando la forma en que los productos crean valor y cambiando la naturaleza de la competencia.

Implicaciones de la transformación digital

Los productos inteligentes y conectados ofrecen oportunidades de expansión exponencial para una nueva funcionalidad, una fiabilidad mucho mayor, una utilización mucho mayor del producto y capacidades que atraviesan y trascienden los límites tradicionales del producto.

Este tipo de productos tienen una serie de particularidades:

- **Identidad y seguridad:** Tenemos que asegurarnos de que sabemos quién usa ese producto y que no estamos comunicando estos datos terceros, sin permiso del usuario.
- **La nube:** Este producto está conectado a la nube, donde se almacena toda la información. Esta contiene toda la base de datos extraídos del uso de ese producto y tiene también lo que se conoce como "Digital Twin", un modelo digital en 3D donde se almacena la información.
- **El producto:** Compuesto por un hardware, un software y sensores que captan la información.
- **Conectividad:** Que permite la comunicación en red.

Estos productos inteligentes y conectados han habilitado nuevas capacidades y suponen un desarrollo para la industria y la compañía, lo que supone una adaptación de la estrategia:

1. **Monitorización:** Los sensores y los datos externos permiten monitorizar y supervisar la ubicación del producto, su funcionamiento, su estado y el entorno que le rodea.
2. **Control:** Una vez construido el software de este producto se puede controlar la forma en la que funciona y permite personalizarlo de forma mucho más efectiva. El software incorporado en el producto o la nube permite:
 - Una ampliación y control remoto de los productos.
 - Personalización sin precedentes.
 - Interfaces digitales - De manera que el contacto con el producto no sea manual.
3. **Optimización:** Los algoritmos y los datos recogidos permiten optimizar cómo funciona el producto, su capacidad de utilización y permiten realizar diagnósticos para un servicio más predictivo.
4. **Autonomía:** Todas estas capacidades permiten que el producto tenga un alto grado de autonomía. La combinación de las tres capacidades permite la realización de operaciones autónomas, la adaptación y personalización automática del producto, un autodiagnóstico y servicio y una auto-coordinación con otros productos y sistemas.

Estrategia digital

Esta transformación digital ha traído consigo multitud de oportunidades para la competencia de la industria en cada una de los siguientes ámbitos:

- **Los clientes:** Ampliación de las oportunidades de diferenciación, segmentación y costes de cambio.
- **Los canales:** Reducción de la dependencia de los canales/socios de servicios.
- La rivalidad entre los competidores existentes: Permite que vaya más allá del precio.
- **Amenaza de nuevos competidores:** Crecen las barreras de entrada al mercado.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutivos:** Los productos inteligentes y conectados asumen las funciones de otros productos.
- **Los proveedores:** Más independencia de los componentes mecánicos.

En relación a los productos inteligentes y conectados hay una serie de decisiones que tomar en estrategia que no se habían planteado antes:

- ¿Qué capacidades de producto desarrollar?
- ¿Funcionalidad en el producto vs. la nube?
- ¿Sistema abierto o cerrado?
- Desarrollo de la tecnología: ¿interna o externa?
- ¿Qué datos capturar?
- ¿Cómo gestionar los derechos, el acceso y la seguridad de los datos?
- ¿Canales de distribución o servicio desintermediados?
- ¿Cambiar el modelo de negocio?
- ¿Vender los datos a terceros?

LA COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA EN UN MERCADO VOLÁTIL

La definición de negocio

¿Cómo están cambiando las barreras y los límites de los negocios en el mundo post Covid-19? La definición de nuestro negocio es uno de los pilares para construir una buena estrategia. La estructura de la industria determina la naturaleza de la competencia y la rentabilidad media de los rivales de la industria. Los impulsores de la competencia son las cinco fuerzas, o estructura de la industria. Los cambios en estas cinco fuerzas son la forma en que la estructura de la industria cambia y evoluciona.

Hoy se están produciendo grandes cambios en la economía que están alterando la definición de los negocios en muchas industrias. ¿En qué negocio nos encontramos? ¿Sabemos en qué mercados operamos?

Para responder a esas preguntas y crear así una estrategia consistente hay que analizar dos aspectos mencionados anteriormente:

- **El alcance del producto:** ¿Qué grupos de productos/clientes constituyen una empresa estratégicamente distinta? Para ello hay que pensar en la estructura de la industria (basada en las cinco fuerzas). Si dos productos encajan dentro de una misma estructura y tienen los elementos que analizan las cinco fuerzas en común significa que esos dos productos son parte de la misma industria.
- **El alcance geográfico:** ¿Cuál es el alcance geográfico de la competencia y la ventaja competitiva? Este aspecto compara la similitud de las necesidades a través de la geografía y su capacidad de aprovechar las actividades clave de la cadena de valor en todas las regiones y países. Este alcance distingue cuatro opciones principales diferentes:
 - Alcance local: Diferentes propuestas de valor local y cadena de valor separada.
 - Alcance nacional: Diferentes propuestas de valor en diferentes países y un aprovechamiento limitado de la cadena de valor en los países.
 - Alcance regional: Una propuesta de valor común y una cadena de valor regional integrada.
 - Alcance global: Una propuesta de valor común y una cadena de valor mundial integrada.

Innovación digital

Otro de los factores que más está alterando la industria y la competencia entre las compañías es la transformación digital y más concretamente dentro de ella, la Realidad Aumentada. Esta se define como un conjunto de tecnologías que superpone datos digitales, imágenes y opciones de control a la visión humana del mundo físico. Una de las razones por las que existe y está tan demandada la realidad aumentada es porque sin ella sería muy difícil lidiar con los productos inteligentes y conectados y con toda la información que estos generan.

La Realidad Aumentada mejora sustancialmente las capacidades y el impacto de los productos inteligentes y conectados. Estos adquieren nuevas posibilidades como:

- **Visualización:** Aumenta la capacidad del usuario de comprender el mundo físico superponiendo información digital relevante en tiempo real o posibles opciones y estados futuros.
- **Instrucción y guía:** A los usuarios para que realicen tareas mediante la superposición de datos e instrucciones digitales o permitiendo la orientación de los expertos en tiempo real.
- **Interacción:** Realidad Aumentada como una interfaz que permite el control del producto a través de gráficos superpuestos o interfaces de usuario naturales como comandos de voz, control de gestos o seguimiento de la vista.
- **Simulación:** Cuando es necesario, la realidad virtual añade una cuarta capacidad para superar limitaciones prácticas como la distancia, el tamaño del tiempo y los entornos peligrosos.

La Realidad Aumentada también se ha adoptado a lo largo de la cadena de valor de un producto como podrían ser las campañas de productos virtuales en Marketing y Ventas o los expertos en remoto del equipo de Soporte.

Esta ha entrado en los negocios con tanta fuerza que va a afectar e influir en muchísimas de las decisiones estratégicas y es algo en lo que todas las compañías deberían estar trabajando ahora. Algunas de las preguntas clave que se han de plantear son: ¿Cómo reforzará la Realidad Aumentada la diferenciación de productos de una compañía?, ¿Cuándo tendrá la RA el mayor impacto en la reducción de costes?, ¿Debería la empresa hacer del diseño y desarrollo de RA un punto fuerte, o será suficiente la subcontratación o la asociación?, entre otras.

La transformación digital ha hecho posible un nuevo y creciente conjunto de capacidades que han aumentado drásticamente la eficiencia de las máquinas y productos, así como de las personas. Permite una capacitación y orientación más eficaces para hacer frente a la escasez de trabajadores de primera línea cualificados, mejorar la productividad de los trabajadores mediante una mejor colaboración con las máquinas y contrarrestar el cambio hacia la automatización mediante la potenciación de los trabajadores humanos.

Cambios en la manera de trabajar

Un aspecto importante de lo digital es cómo está afectando la forma en que trabajamos. La crisis del coronavirus de 2020 no ha hecho más que acelerar estas tendencias en todas las funciones de los negocios. Las prohibiciones, cierres y políticas de distanciamiento social de Traven han interrumpido los negocios en todo el mundo, obligando a las empresas a encontrar nuevas formas de trabajar.

Existen dos grandes áreas de trabajo:

- **El trabajo de conocimiento:** Comercia con información que se captura fácilmente en archivos digitales y bases de datos. Cuando el trabajo es puramente digital, la ubicación no importa realmente. El trabajo productivo puede continuar si los empleados están en la oficina o trabajando a distancia.

Hay una tendencia hacia una fuerza de trabajo más distribuida, móvil y ágil, ya que el trabajo del conocimiento se ha vuelto cada vez más digital. La crisis de COVID ha acelerado el crecimiento del trabajo del conocimiento, llevándolo a un nuevo nivel y enfatizando aún más estas características.

- **El trabajo de primera línea:** El trabajo realizado en el mundo real y que implica un trabajo físico real. Los trabajadores de primera línea no pueden hacer su trabajo desde casa y requieren conocimientos y capacitación para hacer su trabajo. Esto ha venido tradicionalmente en forma de experiencia personal, clases de entrenamiento y mentoría. La tecnología digital es una transformación muy poderosa en el trabajo de primera línea al proporcionar capacitación, orientación y colaboración.

La realidad aumentada permite soluciones para los trabajadores de primera línea gracias a su capacidad de proporcionar el contenido digital necesario y la orientación de expertos en el contexto del entorno físico en el que se realiza el trabajo de primera línea. La RA tiene la capacidad de ser una herramienta en tiempo real para la colaboración entre un experto a distancia y un trabajador de primera línea que necesite aportaciones.

La RA también es una tecnología de vanguardia para la formación de trabajadores de primera línea, que permite la próxima generación de contenidos y procesos educativos.