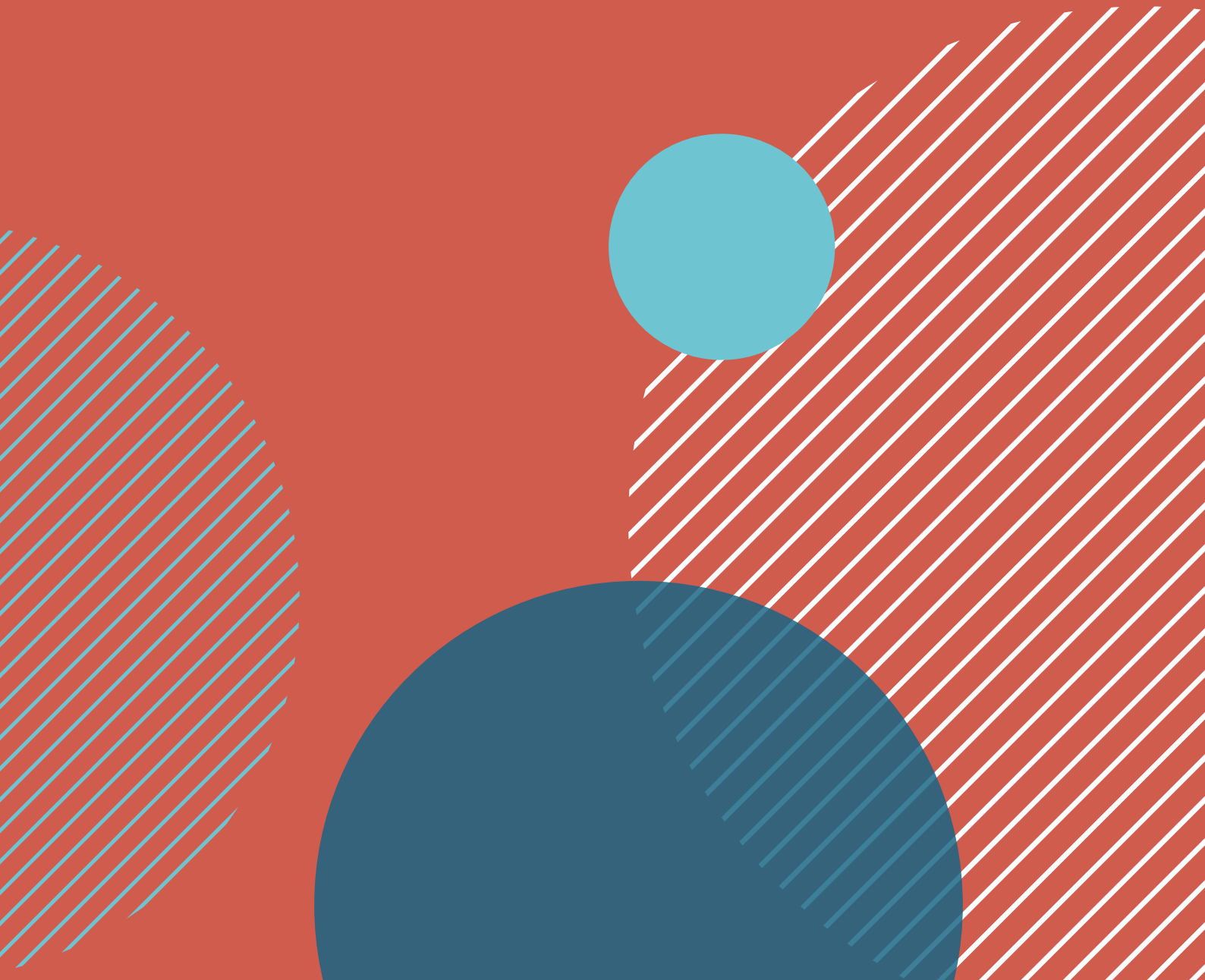


ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

CÓMO EMPEZAR A REPLANTEARNOS HACIA DÓNDE VAMOS

CARLOS "CHARLIE" RAMÍREZ





Copyright © 2020 Carlos Ramírez Sandí

Esto es un resumen ejecutivo de mis notas del curso "Business Strategy" impartido por el Prof. Dr. Martin Weiss, en Octubre 2019 en la universidad Vlerick Business School, en Bruselas, Bélgica. Asumo completa responsabilidad por lo que comparto.

Todos los derechos reservados.

www.ramirezsandí.com

¿QUE ES ESTO?

Bueno, es un mini manual sobre cómo hacer estrategia de negocios. Pero eso no dice mucho aún, primero les cuento quién soy yo.

¿QUIEN ESCRIBIÓ ESTO?

Soy Carlos "Charlie" Ramírez. Ingeniero civil, MBA, emprendedor y escritor amateur. El último año estuve estudiando en Bélgica en Vlerick Business School y el tema de estrategia de negocios es algo que me gustó, disfruto hacer y además me considero bueno en ello.

¿POR QUE ESCRIBÍ ESTO? ¿POR QUE AHORA?

En medio de toda esta crisis del COVID19, muchos negocios (en especial MIPYMES), van a tener que reinventarse, pero creo que entre más preparados estemos, mejor vamos a enfrentar lo que se venga. Además, vengo de una familia emprendedora, y me gustaría saber que alguien da su granito de arena para que todos nos levantemos.

¿MÁS INFO?

Si quieren discutir esto, o quieren más ayuda para continuar sus estrategias, no duden en contactarme a mis correo charlie@ramirezsandi.com, o por Whatsapp al número (+506) 8990-1988.

NOTA: Sé que faltan algunas tildes, pero es por el software que algunas veces las omitía.

GERENCIA ESTRATEGICA

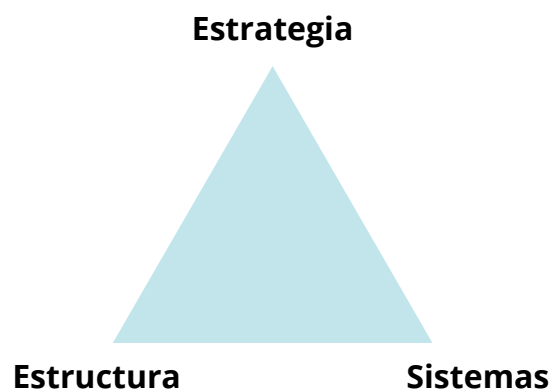
El manejo (gerencia) de estrategia es parte del Modelo Gerencial que cubre tres dimensiones:

- Gerencia Normativa
- Gerencia Estratégica
- Gerencia Operativa

Y lo podemos representar de la siguiente manera:



La Gerencia Normativa es aquella que obedece a la gobernancia de una empresa, como la Misión/Visión, la cultura corporativa, entre otros. La Gerencia Operativa tiene que ver con los objetivos y acciones a un nivel funcional como distintos departamentos (RRHH, Mercadeo, Ventas...). Y la **Gerencia Estratégica** responde al triángulo de las 3S's (por sus siglas en inglés): Estrategia, Estructura y Sistemas.



OJO CON ESTO

1

ESTRUCTURA
SIGUE
ESTRATEGIA

Si definimos una estrategia para el corto, mediano y largo plazo de nuestra organización, tenemos que estar seguros que nuestra estructura puede adecuarse a dichos objetivos.

2

ESTRATEGIA
SIGUE
ESTRUCTURA

Pero del mismo modo, tenemos que ser conscientes que tenemos una serie de recursos que podemos utilizar en alcanzar nuestros objetivos, así que contemplamos los mismos a la hora de plantear nuestra estrategia.

3

ESTRATEGIA Y
ESTRUCTURA
SIGUEN CEO

De nada nos sirve tener estrategias y recursos si el liderazgo de la organización no está alineado. Así mismo dicho liderazgo debería ser quién coordine los pasos a seguir de la empresa.

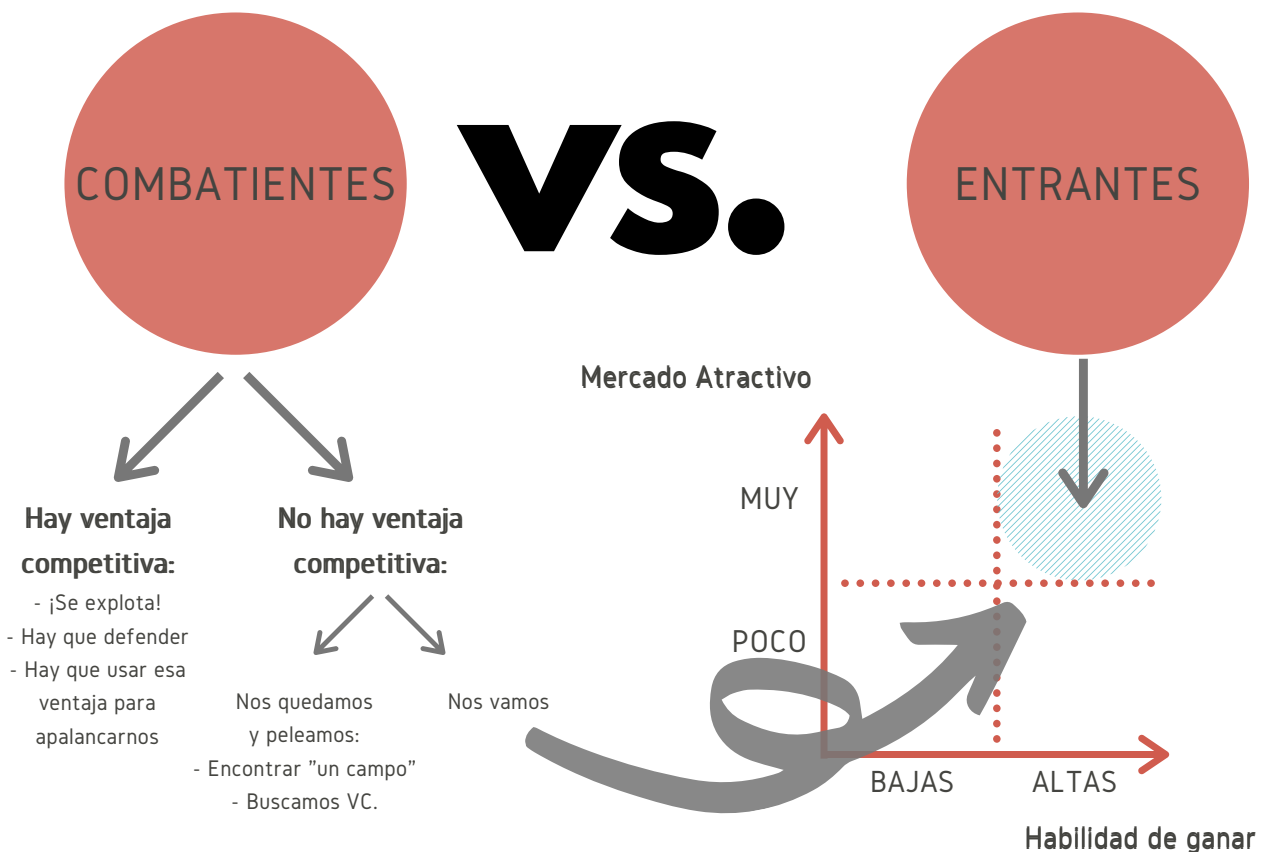
GERENCIA ESTRATEGICA A NIVEL DEL NEGOCIO

¿A qué nos referimos con "nivel de negocio"? Bueno, las empresas pueden dedicarse a una sola actividad o negocio, o pueden ser corporaciones compuestas de distintas vertientes de acción, por lo que nos enfocaremos en:



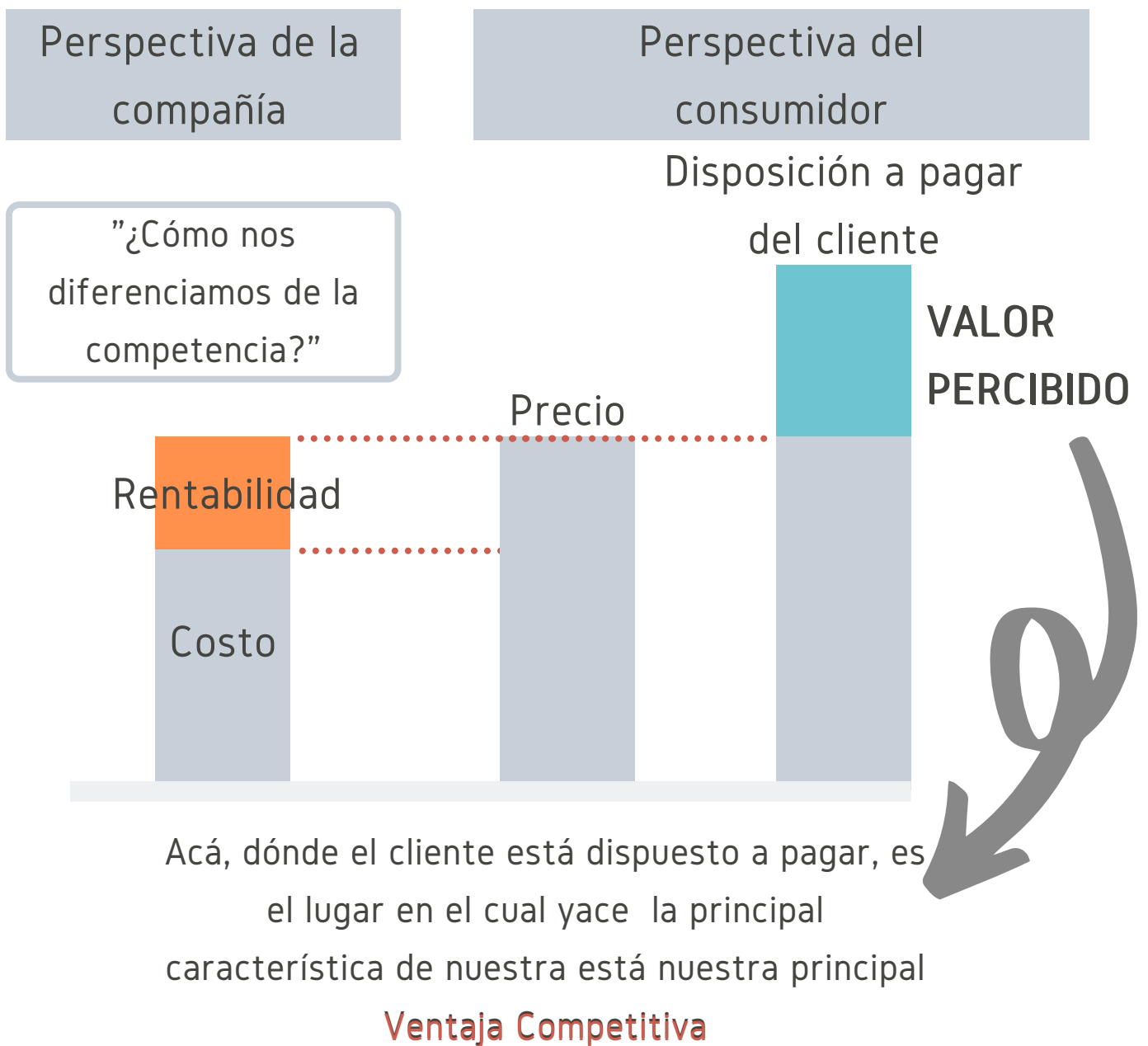
La idea es plantearnos estrategias con las cuáles podamos aprovecharnos de nuestras ventajas para combatir en el mercado.

¿DÓNDE COMPETIR?



VENTAJA COMPETITIVA

Podemos decir que una ventaja competitiva es creada si el servicio o producto de una compañía es **superior al de sus competidores**. Pero para verdaderamente entender la ventaja competitiva, el valor tiene que ser definido desde la **perspectiva del consumidor**.



¿Cuál es nuestra Ventaja Competitiva?

TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA

Hay dos maneras genéricas de definir nuestra ventaja competitiva:

1. Ventaja por rendimiento
 - Producto único con un precio premium
 - Estrategia: Diferenciación
2. Ventaja por precio
 - Producto similar a un precio menor
 - Estrategia: Liderazgo en costos menores



Cualquiera de estos ejemplos son negocios relativamente estables, con una base de consumidores sólida, pero cada uno con distintas estrategias y distintos riesgos que enfrentar para darle valor a sus clientes.

¿Cuál queremos que sea nuestra Ventaja Competitiva?

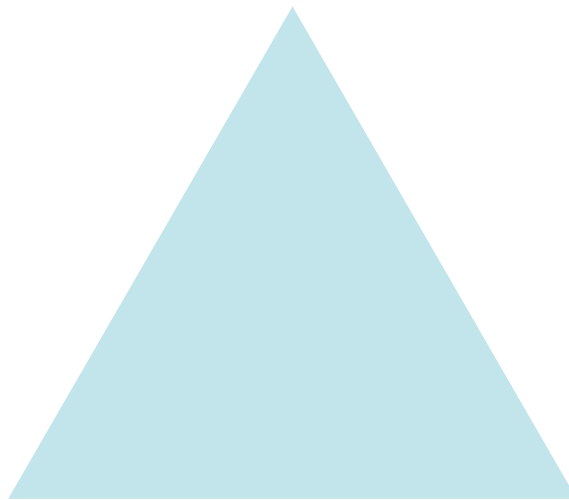
¿Precio o Rendimiento? ¿Tenemos lo necesario para tener esa ventaja en el largo plazo?

¿CÓMO EMPEZAR A DEFINIR NUESTRA ESTRATEGIA? TRES ELEMENTOS BÁSICOS

Propuesta única de venta

Guía que crea (o debería crear) ese aspecto único en nuestro producto/servicio desde la perspectiva del consumidor

CLIENTE



COMPAÑÍA

Nuestras competencias

Recursos y capacidades necesarias para generar los atributos importantes respecto a precio y rendimiento

COMPETENCIA

Propuesta de valor

Características de precio y rendimiento por los cuales nuestra compañía se quiere diferenciar de la competencia

DEFINAMOS ESTRATEGIA. EMPECEMOS CON UN FODA ¿UN FODA? ¿ES EN SERIO?

El análisis FODA, es una herramienta que permite estudiar con una matriz la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, tomando en cuenta sus características internas (**Fortalezas y Debilidades**) y su situación externa (**Oportunidades y Amenazas**). El problema con esta herramienta es que usualmente cuando la utilizamos, solamente la llenamos como si fueran requisitos y no analizamos el panorama completo y qué podemos hacer con ello. Entonces propongo que mejor que hagamos ese análisis interno (**F - D**) y externo (**O - A**) a profundidad, y luego veamos cómo se encuentran dichos aspectos y con esto definamos posibles estrategias a tomar.



Una vez que hacemos relaciones entre características internas y externas, definimos distintos tipos de estrategia:

- I. F - O: **EXPLOTAR**: "Aprovechemos, explotemos esto y saquemos ventaja"
- II. F - A: **REACCIONAR**: "Pongámosle y así esto no nos revuelca luego"
- III. D - O: **INVERTIR**: "Si no nos queremos quedar atrás, invirtamos en esto"
- IV. D - A: **SEGUIR / INVERTIR**: "O lo vemos de lejitos, o le ponemos"

EL PLAN ESTRATEGICO

La idea con esto, es que generemos estrategia de una manera sistemática de forma tal que sea algo que se vuelva parte de nuestra cultura de trabajo.

ANÁLISIS DE ESTRATEGIA

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA Y SELECCIÓN ESTRATEGICA

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA

	O	A
F	I	II
D	III	IV

Opciones de estrategia

Evaluamos en función a los **Objetivos**

Decisión estratégica:
Selección de alguna(s) de las opciones planteadas

1. Desarrollar estructura y sistemas que apoyen la estrategia.
2. Convertir la estrategia en planes operativos.
3. Hacer que nuestro recurso humano actúe en función a la estrategia.
4. Controlar que la estrategia se realice.

EN RESUMEN, RESPONDÁMONOS



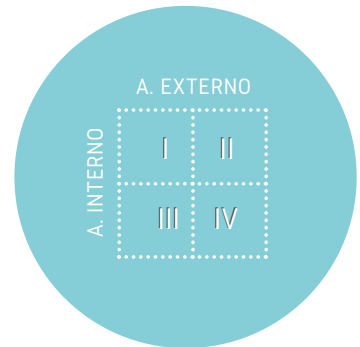
¿Dónde queremos competir?
¿Cuál mercado es **atractivo** y podemos **competir** ahí?

¿Cuál es nuestra ventaja competitiva? ¿Tenemos
ventaja por **precio** o por **rendimiento**?



¿Cómo nos **perciben** nuestros clientes? ¡Esto es lo más
importante que tenemos que definir! **Ellos son quienes definen
nuestra ventaja competitiva.** Ellos nos muestran lo que están
dispuestos a pagar por nuestros productos o servicios

¿Cómo **empatamos** nuestras fortalezas y debilidades con
nuestras oportunidades y amenazas? **Generemos
opciones de estrategia**



Evaluemos y seleccionemos las mejores opciones que se
alineen con nuestros **objetivos** (ejemplo: vender más, tener
más seguidores, organizarnos...). **Implementemos y midamos** la
efectividad de dicha selección.

¿CÓMO EMPEZAMOS?

1

HAY QUE DETENERSE

Este es un proceso que llevará tiempo y si queremos hacerlo bien, detengámonos y pongámonos a pensar

2

USEMOS LAS HERRAMIENTAS

Lo que se presentó en este mini-manual son marcos de referencia y herramientas que nos pueden ayudar si respondemos a profundidad y de forma honesta

3

ES ALGO CONTINUO

Tenemos que saber esto, la innovación y estrategia debería ser algo continuo y en constante mejora. Si tienen dudas o quieren que desarrollemos juntos estrategias escribanme al correo: charlie@ramirezandi.com

