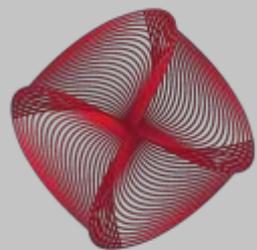


Sintonía



Sintonía

**COMPETITIVIDAD PARA LA NUEVA
PUEBLA, LA REGIÓN Y PARA MÉXICO**

www.sintonia.mx



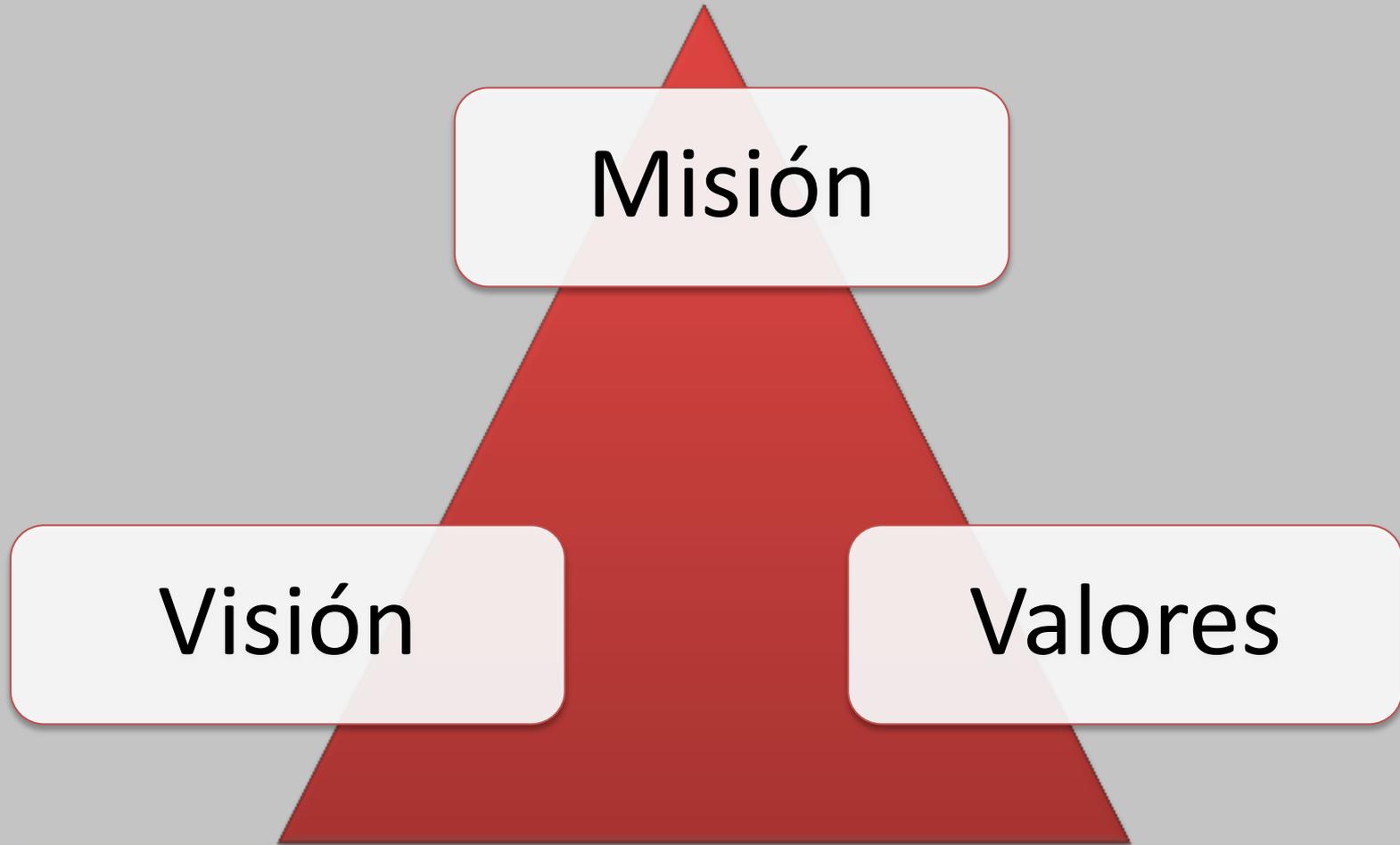
Sintonía

Función Directiva

- Definir Estrategia
- Construir la organización



Función Directiva

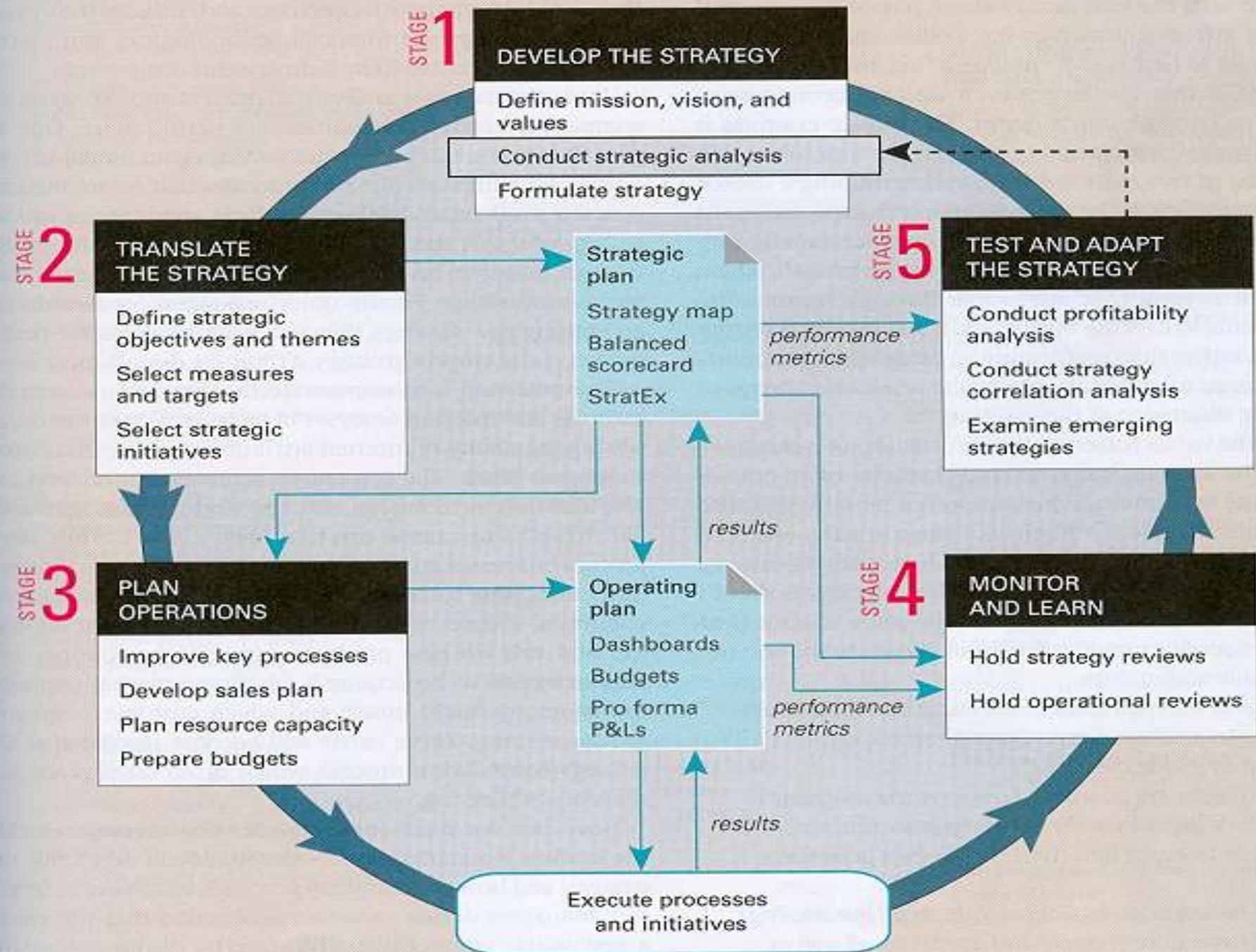


Sintonía

Función Directiva

- Definir la estrategia
 - Planeación alienada (tiempos).
 - Plan de negocios y presupuestos.
- Construir la organización
 - De acuerdo a la estrategia (no al revés).





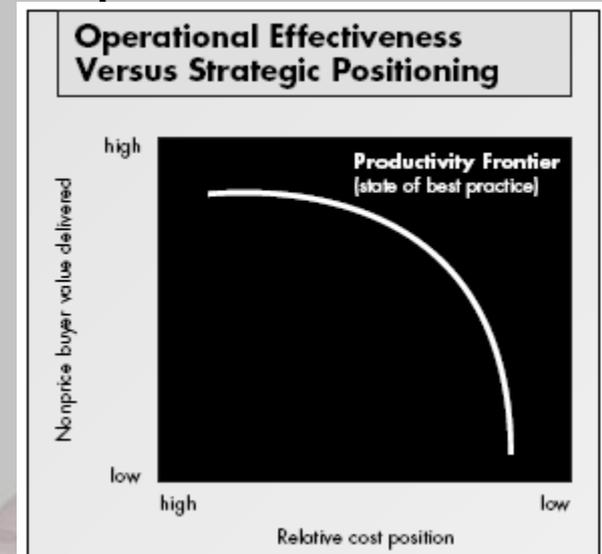
¿Qué es estrategia?

1. Es la creación de una posición única, valiosa y sustentable que involucra un conjunto de actividades diferentes.
2. La estrategia implica hacer una elección entre lo que hay y no hay que hacer (*trade-off*)
3. Estrategia involucra crear consistencia y alinear las actividades de la organización (*fit*).

La Efectividad Operacional no es Estrategia

- La Efectividad Operacional (OE) no es suficiente, aunque necesaria. Pocas compañías han competido con éxito en base a OE.
- La frontera de productividad: el valor máximo que una compañía puede ofrecer en un producto o servicio

- A un costo dado
- Usando la mejor tecnología
- Habilidades
- Dirección
- Compras, etc .



La Efectividad Operacional no es Estrategia

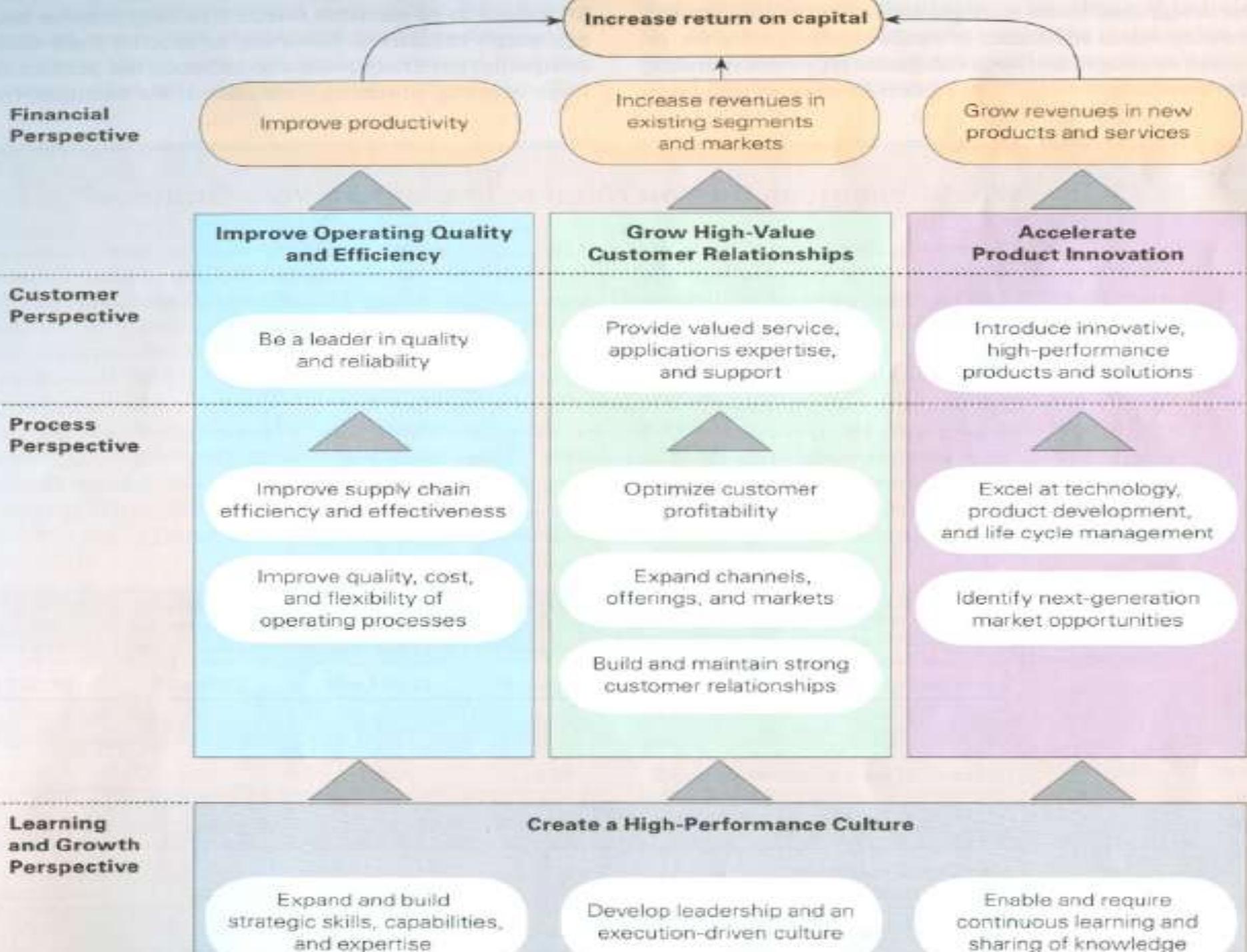
CONCLUSIÓN

(Según Porter)

Gradualmente, los directivos han dejado que la Efectividad Operacional suplante a estrategia. El resultado, ha sido según Porter, lo que él llama suma-cero de competitividad: precios estáticos o menores y presiones en costos que comprometen a las empresas a no invertir en el negocio a largo plazo.



Sintonía



En la economía del Siglo XXI

- El error es dedicarse a calcular en lugar de comprometerse.
- Los directivos con un estilo de liderazgo comprometido suman a las personas.
- Cuando las personas comprometidas le infunden energía a las estrategias, las estrategias realmente crean y generan valor.
- (Conectarse, contribuir).



En la economía del Siglo XXI

- La planeación no puede ser tan formal, puesto que es un entretrejado de actividades creativas que no se dan de manera aislada. Es un proceso complejo.
- Los sistemas no piensan, a veces inclusive impiden pensar.
- Lo más importante es entender cómo pensamos como personas y por qué dejamos de pensar.



Siglo XXI: Economía del Conocimiento

- La estrategia se centra en la innovación y creación de nuevos mercados, no en pegarle a la competencia porque entonces sólo:
 - Imitamos.
 - Reaccionamos.
 - Nos volvemos lentos, aburridos y flojos.



Sintonía

Siglo XXI: Economía del Conocimiento

- Clave del éxito:
 - Innovación que aporte valor:
 - Nuevo y radical.
 - El Cliente es el centro del pensamiento estratégico, no la competencia.
 - No por tecnología, sino por el **valor**.



Sintonía

Estrategia y liderazgo están ligadas consustancialmente

- Líderes sólidos que decidan **qué y qué no** (*STRATEGIC CHOICE*) que comuniquen, enseñen e integren, con disciplina, constancia y congruencia (predicar con el ejemplo).
 - Operar bien no es suficiente, aunque indispensable (*conditio sine qua non*).
 - La frontera de la productividad se mueve cada día.



Esencia de Estrategia

- La esencia de la estrategia consiste en escoger actividades **únicas y diferentes** a las que hace la competencia – decidir qué no hacer - y emergen de 3 fuentes:

Escoger un conjunto de productos y servicios (*Variety BP*)

Buscar un grupo particular de clientes (*Needs BP*)

Servir a clientes de diferentes maneras (*Access BP*)



Sintonía

Michael Porter

- ¿Qué es la Competitividad?
- Productividad (es el valor creado por unidad de trabajo, capital y/o recursos naturales).
- Toda la riqueza sustentable es creada por las empresas.
- Existe el riesgo de basarse en la riqueza heredada.
- Visión contraproducente de la Competitividad:
 - Bajos salarios, bajos costos de los factores, bajos impuestos, bajo valor de la moneda, altas exportaciones, recursos naturales abundantes.



Posmodernidad

- Cambio de paradigma...
- La complejidad
 - de poder y competencia
- Al servicio y la colaboración



Sintonía

Estrategia y Liderazgo

- Los miembros de una organización requieren de liderazgo para profundizar la posición estratégica, para no comprometerla o debilitarla, para resaltar lo distintivo y fortalecer el acoplamiento y ajuste de sus actividades.
- Es claro: estrategia y liderazgo están totalmente relacionadas.



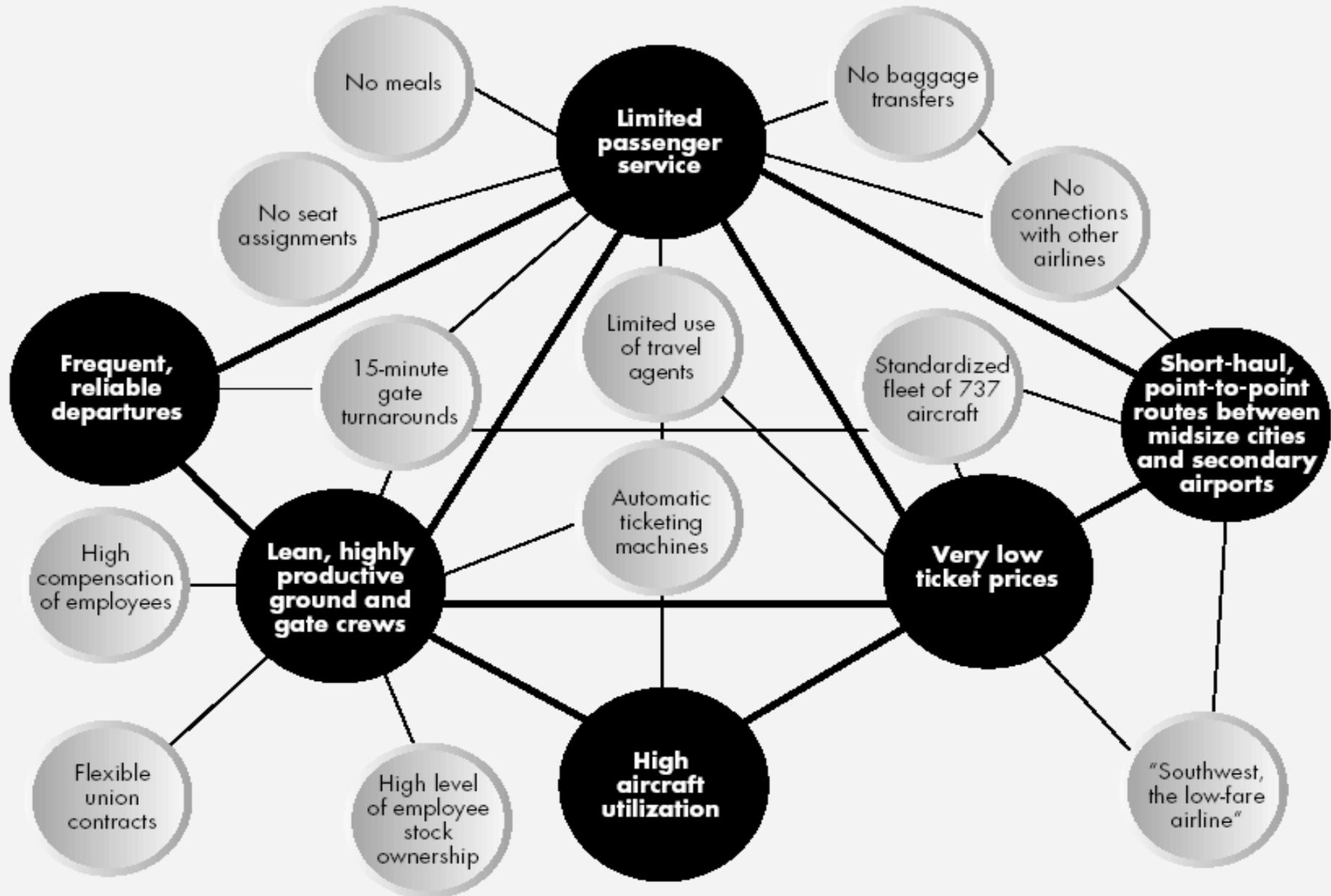
La consistencia entre actividades determina ventajas competitivas y sustentabilidad

Tipos de alineación (*Fit*):

1. Consistencia simple.
2. Alineación reforzada por las mismas actividades.
3. Optimización de esfuerzos en la alineación: la clave es coordinación y simplificación de actividades.



Southwest Airlines' Activity System



Redescubriendo la estrategia

- a. No tener estrategia. La mayor amenaza de fracaso de una estrategia no viene de fuera, sino que es interna a la organización. El buscar la efectividad operacional es seductor porque es concreto y vendible, pero no sustituye una estrategia.
- b. La trampa del crecimiento. Elegir una directriz estratégica aparenta limitar el crecimiento.
- c. Crecimiento rentable. Profundizar la estrategia actual y reforzarla, en lugar de darle más alcance y comprometerla.



Liderazgo

- Líderes sólidos tomando decisiones sobre qué y qué no hacer.
- El corazón de su razón de ser es la estrategia: definirla, comunicarla, elegir, integrar la cadena de actividades y enseñar acerca de estrategia.
- Requiere disciplina y comunicación constante.
- La continuidad en la estrategia no es una visión estática de competencia, es de hecho ideal para la mejora continua.
- Un cambio mayor y estructural en la industria puede requerir un cambio de estrategia.

Perspectivas alternativas sobre la estrategia

Modelo implícito de estrategia de la década pasada

- Posición de competencia ideal dentro de una industria.
- *Benchmarking* todas las actividades y lograr la mejor práctica.
- Subcontratación agresiva y asociarse para ganar eficiencia.
- La ventaja depende de un pequeño grupo de factores de éxito, las competencias claves.

Ventaja Competitiva Sustentable

- Posición competitiva única para la empresa.
- Las actividades se ajustan a la estrategia.
- La ventaja competitiva proviene de que las actividades encajen de una manera adecuada.
- La sustentabilidad proviene de un sistema, no de unas partes.

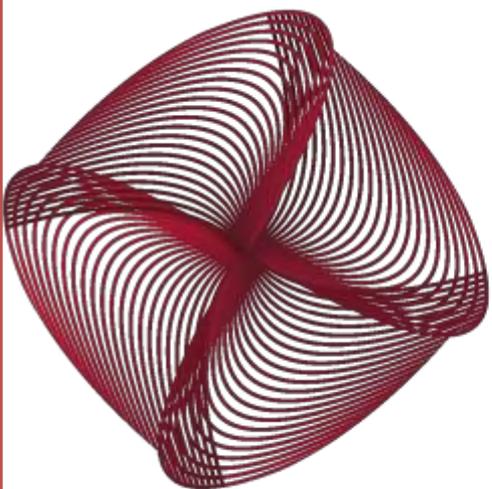


Referencias

Esta presentación se basa en las ideas del Profesor Michael Porter, específicamente del siguiente material:

- Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review América Latina, Enero 2008*.
- Porter, M. (2008). *On Competition*. Estados Unidos: Harvard Business Press 2008.
- Porter, M. (2007). “La ventaja competitiva de las naciones. Con comentario de Ángel Gurría”. *Harvard Business Review América Latina, Noviembre 2007*.
- Porter, M. (2007). “La ventaja competitiva de las naciones. Con comentario de José Luis Machinea”. *Harvard Business Review América Latina, Noviembre 2007*.
- Porter, M. (2001). “Strategy and the Internet”. *Harvard Business Review, March 2001*.
- Porter, M. (1996). “What is Strategy”. *Harvard Business Review, Nov/Dec 1996*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). “La creación de valor compartido”. *Harvard Business Review América Latina, Enero 2011*.





Sintonía