

# BIENVENIDOS

**SEMINARIO**

## **DESARROLLO ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS: EL GRAN DESAFÍO DE LAS EMPRESAS INNOVADORAS**



**CUANDO PATINAMOS  
SOBRE HIELO  
QUEBRADIZO, NUESTRA  
SEGURIDAD DEPENDE  
DE NUESTRA  
VELOCIDAD.**

**LA SOCIEDAD MODERNA ES  
AQUELLA EN QUE LAS  
CONDICIONES DE ACTUACION DE  
SUS MIEMBROS CAMBIAN ANTES  
DE QUE LAS FORMAS DE ACTUAR  
SE CONSOLIDEN EN UNOS  
HABITOS Y EN UNAS RUTINAS  
DETERMINADAS.**

**LA SOCIEDAD MODERNA, NO PUEDE  
MANTENER SU FORMA NI SU RUMBO  
DURANTE MUCHO TIEMPO.**

**EN UNA SOCIEDAD MODERNA, LOS LOGROS  
INDIVIDUALES NO PUEDEN SOLIDIFICARSE  
EN BIENES DURADEROS PORQUE LOS  
ACTIVOS SE CONVIERTEN EN PASIVOS Y  
LAS CAPACIDADES EN DISCAPACIDADES  
EN UN ABRIR Y CERRAR DE OJOS.**

**LAS CONDICIONES DE LA ACCION  
Y LAS ESTRATEGIAS DISEÑADAS  
PARA RESPONDER A ELLAS  
ENVEJECEN CON RAPIDEZ Y SON  
YA OBSOLETAS ANTES DE QUE  
LAS PERSONAS TENGAN SIQUIERA  
OPCION DE CONOCERLAS  
ADECUADAMENTE.**

**DE AHI QUE HAYA DEJADO DE SER ACONSEJABLE  
APRENDER DE LA EXPERIENCIA PARA CONFIARSE  
A ESTRATEGIAS Y MOVIMIENTOS TACTICOS QUE  
FUERON EMPLEADOS CON EXITO EN EL PASADO:**

**LAS PRUEBAS ANTERIORES RESULTAN INUTILES:**

**EN RESUMIDAS CUENTAS,  
LA SOCIEDAD MODERNA ES UNA VIDA PRECARIA  
Y VIVIDA EN CONDICIONES DE INCERTIDUMBRE  
CONSTANTE**

**EN CUANTO SE DISPARA UN PROYECTIL DESDE UN ARMA BALISTICA, TANTO SU DIRECCION COMO LA DISTANCIA QUE RECORRERA HAN SIDO YA DECIDIDAS POR LA FORMA Y LA POSICION DEL PROPIO CAÑON Y POR LA CANTIDAD DE POLVORA CONTENIDA EN LA MUNICION DISPARADA.**

**ESTAS ERAN CUALIDADES QUE HACIAN DE LOS PROYECTILES BALISTICOS, ARMAS IDEALES PARA SER USADAS EN LA GUERRA DE POSICIONES, EN LAS QUE LOS OBJETIVOS PERMANECIAN ENTERRADOS EN SUS TRINCHERAS O EN SUS BUNKERES Y LOS OBUSES O LAS BALAS ERAN LOS UNICOS CUERPOS EN MOVIMIENTO.**

**PERO ESAS MISMAS CUALIDADES LOS  
VUELVEN INUTILES CUANDO LOS  
OBJETIVOS, ADEMAS DE SER  
INVISIBLES PARA EL ARTILLERO,  
EMPIEZAN A MOVERSE**

**Y AUN MAS INEFICACES, SI EL  
BLANCO SE DESPLAZA DE  
MANERA ERRATICA E  
IMPREDECIBLE.**

**EN ESAS CIRCUNSTANCIAS, SE HACE  
PRECISO UN MISIL INTELIGENTE  
CAPAZ DE CAMBIAR DE DIRECCION A  
MEDIO VUELO**

**CAPAZ DE DETECTAR INMEDIATAMENTE  
LOS MOVIMIENTOS DEL OBJETIVO,  
AVERIGUAR TODO LO QUE SE PUEDA Y  
DEBA AVERIGUAR SOBRE LA DIRECCION Y  
LA VELOCIDAD MAS RECIENTE DEL  
BLANCO.**

**DE HECHO, LOS  
MISILES QUE SEAN  
AUN MAS  
INTELIGENTES NO  
SE LIMITARAN A  
UN BLANCO.**

**LOS MISILES MAS INTELIGENTES,  
A DIFERENCIA DE SUS ANTERIORES  
PARIENTES BALISTICOS,  
*APRENDEN SOBRE LA MARCHA.***

**POR LO TANTO, LO QUE NECESITAN QUE SE  
LES SUMINISTRE AL PRINCIPIO, ES LA**

**CAPACIDAD DE APRENDER,**

**Y**

***DE APRENDER DE PRISA.***  
**Y LA CAPACIDAD (ADEMAS) DE OLVIDAR AL  
INSTANTE LO QUE SE HA APRENDIDO  
CON ANTERIORIDAD**

**LOS PROYECTILES NO  
SERIAN MAS INTELIGENTES  
SI NO PUDIERAN «CAMBIAR  
DE OPINION» O REVOCAR  
SUS «DECISIONES» PREVIAS  
SIN DUDARLO UN INSTANTE  
Y SIN LAMENTARLO EN  
ABSOLUTO...**

**TODA LA INFORMACION QUE  
ADQUIEREN SE VUELVE  
ANTICUADA MUY RAPIDAMENTE  
Y, SI NO SE DESECHA DE  
INMEDIATO, PUEDE RESULTAR  
ENGAÑOSA EN VEZ DE  
PROPORCIONAR ORIENTACION  
FIABLE.**

**LO QUE NUNCA DEBE OLVIDAR EL «CEREBRO»  
DE LOS PROYECTILES MAS INTELIGENTES ES QUE  
EL CONOCIMIENTO QUE ADQUIEREN ES  
SUMAMENTE DESECHABLE, VALIDO SOLO HASTA  
NUEVO AVISO Y UTIL SOLO DE FORMA TEMPORAL.  
Y QUE PARA TENER GARANTIAS DE EXITO NO SE  
PUEDE PASAR POR ALTO EL MOMENTO EN EL QUE  
EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO DEJA DE SER UTIL  
Y TIENE QUE SER DESCARTADO, OLVIDADO Y  
REEMPLAZADO.**

**LOS FILOSOFOS DE LA EDUCACION DE LA ERA MODERNA CONCEBIAN A LOS MAESTROS COMO LANZADORES DE PROYECTILES BALISTICOS Y LES INSTRUIAN SOBRE COMO ASEGURARSE DE QUE SUS PRODUCTOS SE MANTUVIERAN ESTRICTAMENTE DENTRO DE LA TRAYECTORIA PREDISEÑADA, DETERMINADA POR EL IMPULSO ORIGINAL.**

**NO ES DE EXTRAÑAR, PUES, QUE LOS  
PROYECTILES BALISTICOS FUESEN  
CONSIDERADOS, EN LAS ETAPAS INICIALES  
DE LA ERA MODERNA, EL PRINCIPAL  
LOGRO DE LA INVENCION TECNOLOGICA  
HUMANA.**

**PROPORCIONABAN UN SERVICIO  
IMPECABLE A QUIEN DESEARA  
CONQUISTAR Y DOMINAR EL MUNDO DE  
ENTONCES.**

**MAS CONCRETAMENTE, EN  
EL CONTEXTO MODERNO ,  
PARA SER DE ALGUNA  
UTILIDAD, LA EDUCACION Y  
EL APRENDIZAJE DEBEN SER  
CONTINUOS.**

**LAS ORGANIZACIONES SOLO  
APRENDEN A TRAVES DE  
INDIVIDUOS QUE APRENDEN.**

**EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL NO  
GARANTIZA EL APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL, PERO NO HAY  
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL  
SIN APRENDIZAJE INDIVIDUAL.**

ALICIA: GATITO, ¿QUE CAMINO DEBO SEGUIR?

GATO: ¿HACIA DONDE QUIERES IR?

ALICIA: NO SE MUY BIEN A DONDE QUIERO IR.

GATO: ENTONCES NO IMPORTA EL CAMINO QUE TOMES.

LEWIS CARROL

## PROBLEMAS DE LA ECONOMIA GLOBAL

- LOS CONTEXTOS PREDECIBLES HAN DEJADO LUGAR A OTROS TURBULENTOS E INCIERTOS.
- LA VENTAJA COMPETITIVA QUE ANTES RESIDIA EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA ADECUADA, PASA CADA VEZ MAS POR LA CAPACIDAD DE CREACION E INNOVACION.

## PROBLEMAS DE LA ECONOMIA GLOBAL

EL PROCESO ESTRATEGICO  
MAS ADECUADO YA NO ES  
SOLO PLANEAMIENTO  
ESTRATEGICO ESTRUCTURADO.

ACTUALMENTE, LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN SE VEN CADA VEZ MÁS EXIGIDOS EN FUNCIÓN DE LA DIVERSIDAD DE LA OFERTA Y LA DISPUTA POR EL DOMINIO DE NUEVOS ESPACIOS COMERCIALES.

EN LA LUCHA POR EL ESPACIO COMERCIAL, LOS  
QUE MEJOR HAN APRENDIDO LA LECCIÓN SON LOS  
CLIENTES.

EN REALIDAD, LA CUESTIÓN DE FONDO, ESTÁ  
EN EL HECHO DE VENDER MÁS, ES  
DECIR,  
DE TENER MAYOR PRESENCIA Y DOMINIO  
DEL ESPACIO COMERCIAL.

SE DEBE ACENTUAR ESTRATÉGICAMENTE  
EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS.

SIN EMBARGO, VENDER MÁS, NO ES UN FIN, ES SÓLO UN MEDIO DE COMPROBACIÓN QUE PERMITE MEDIR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL ESPACIO COMERCIAL.

EL PUNTO CLAVE DE LA SITUACIÓN ES...

**VENDER VALOR**

LAS EMPRESAS,  
CADA VEZ SON MÁS EXIGIDAS EN CUANTO  
A LOS RESULTADOS DE LOS SERVICIOS Y  
PRODUCTOS QUE BRINDAN

LOS CLIENTES PERCIBEN EL VALOR DE LA  
MARCA EN FUNCION DE LA CALIDAD DE  
LOS SERVICIOS QUE RECIBEN. EL  
ESCENARIO ACTUAL EXIGE MAYOR  
EFICIENCIA Y RESULTADOS EN CUANTO A  
LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.

# FACTORES CRITICOS QUE AFECTAN A LAS EMPRESAS

- MODIFICACION EN LOS HABITOS DE CONSUMO
- AVANCES TECNOLOGICOS
- ECONOMIA GLOBAL
- PERO FUNDAMENTALMENTE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

# SUSTENTO DE LA ESTRATEGIA

## LA CAPACIDAD para ENFRENTAR la PROBLEMÁTICA de la GLOBALIZACIÓN

DESARROLLO de una IDEOLOGIA para la ACCION

- DISEÑOS DE CRECIMIENTO
- DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PARA ENFRENTAR LA COMPETENCIA BASADA EN LA EFICIENCIA Y COBERTURA DEL MERCADO.

# HOY HABLAMOS DE DIALECTICA ESTRATEGICA

# DOS TIPOS DE EMPRESAS.

## *1- LAS QUE SE ADAPTAN Y ESFUERZAN POR MANTENERSE*

- SE ACHICAN (DOWNSIZING)
- CORRIGEN ERRORES
- NO PREVIENEN LOS PROXIMOS
- NI CREAN NUEVOS ESPACIOS COMERCIALES

## *2- LAS QUE CREAN UN NUEVO ESCENARIO, INVENTAN EL FUTURO Y MIRAN LO MAS LEJOS POSIBLE.*

- ▶ SE REINVENTAN.
- ▶ REDEFINEN LAS FRONTERAS DEL NEGOCIO.
- ▶ CREAN NUEVOS NEGOCIOS.
- ▶ ESTABLECEN ALIANZAS ESTRATEGICAS.
- ▶ AMPLIAN LA BASE DE LOS NEGOCIOS.
  
- ▶ INTEGRAN REDES COMERCIALES.

EMPRESAS DEL FUTURO ACTUAL

CREAR NUEVAS

REGLAS

O

ACEPTAR LAS

EXISTENTES

LOS NUEVOS  
DESAFIOS  
PROPUESTA CLAVE:

PARTIR DE LA  
NO ACEPTACION  
DE LA REALIDAD

# CONSTRUCCION DE LA REALIDAD

EL MUNDO EN QUE VIVIMOS ES SUMAMENTE COMPLEJO. PARA FORMAR UNA VISION DEL MUNDO QUE PUEDA ACTUAR COMO BASE PARA TOMAR DECISIONES, DEBEMOS SIMPLIFICAR. EL USO DE GENERALIZACIONES, METAFORAS, ANALOGIAS, COMPARACIONES, DICOTOMIAS Y OTRAS CONSTRUCCIONES MENTALES SIRVE PARA INTRODUCIR CIERTO ORDEN EN UN UNIVERSO POR LO DEMAS CONFUSO. PERO LA CONSTRUCCION MENTAL DISTORSIONA HASTA CIERTO PUNTO LO QUE REPRESENTA. TODA DISTORSION AÑADE ALGO AL MUNDO QUE NECESITAMOS COMPRENDER. CUANTO MAS PENSAMOS, MAS TENEMOS QUE PENSAR EN ELLO. ESTO ES ASI PORQUE LA REALIDAD NO ESTA DADA. CUANTO MAS COMPLEJO SEA EL PENSAMIENTO, MAS COMPLICADA SE VUELVE LA REALIDAD. EL PENSAMIENTO NUNCA PUEDE IR A LA PAR QUE LA REALIDAD: LA REALIDAD ES SIEMPRE MAS RICA QUE NUESTRA COMPRESION. LA REALIDAD TIENE LA CAPACIDAD DE SORPRENDER AL PENSAMIENTO Y EL PENSAMIENTO LA CAPACIDAD DE CREAR LA REALIDAD.

# EMPRESAS DEL FUTURO ACTUAL

## PROPUESTA:

- DISEÑAR EL FUTURO
- CONSTRUIR LA REALIDAD

# EMPRESAS DEL FUTURO ACTUAL

1- CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

2- LIDERAZGO Y POSICIONAMIENTO  
EN EL MERCADO

3- INNOVACION, DESARROLLO Y  
EXPANSION DE LA PLATAFORMA  
OPERATIVA

EL FUTURO, NO ES  
EL AÑO PROXIMO,  
EL FUTURO ES  
EL PROXIMO SEGUNDO.  
(ES MAS: ESTO YA ES PASADO)

EN REALIDAD  
EL MERCADO SE HA  
TRANSFORMADO  
EN UN  
ESPACIO COMERCIAL

LOS NUEVOS CONCEPTOS

VER AL MERCADO COMO UN  
ESPACIO COMERCIAL

FAVORECE A UNA  
INTERACCION COMERCIAL  
MAS

AGRESIVA Y DESPREJUICIADA

LOS NUEVOS CONCEPTOS

EL DOMINIO DE LOS  
ESPACIOS COMERCIALES

DEPENDE DE LA  
CAPACIDAD DE VISION,  
NEGOCIACION Y  
COBERTURA.

# VISION

LA VISION ES UN  
DESTINO ESPECIFICO

ES LA IMAGEN DE UN  
FUTURO DESEADO

NO QUEDARA UN SOLO LADRILLO  
SOBRE OTRO EN NINGUNA FABRICA  
JAPONESA, DE MODO QUE NO HABRA  
EN JAPON UN SOLO MOTOR  
ELECTRICO, NI UN MOTOR DE VAPOR  
O GASOLINA, NI UN LABORATORIO  
QUIMICO, NI NADA COMO UN LIBRO  
QUE DIGA COMO SE HACEN ESTAS  
COSAS.

*GEORGE FIELDING ELIOT  
ABRIL DE 1943 DEL NEW YORK HERALD TRIBUNE*

LA VISION, CAPAZ DE  
CREAR EL FUTURO  
SIGNIFICA...

DESAPRENDER  
EL PASADO

# POSICIONAMIENTO

POSICIONAMIENTO

DIFERENCIACION

## LA DIFERENCIACION

“SI BIEN EXISTEN DISTINTAS DEFINICIONES  
POSIBLES, LA ESENCIA DE CUALQUIER  
POSICIONAMIENTO ES ENCONTRAR  
UN ESPACIO VACIO EN LA  
MENTE DEL CLIENTE, “LLENANDOLO”  
ANTES QUE LA COMPETENCIA.  
TODO POSICIONAMIENTO  
ES LA RESULTANTE DE DOS MANIOBRAS  
ESTRATEGICAS: SEGMENTACION Y  
DIFERENCIACION.”

ALBERTO WILENSKY

# PROCESO DE "SEDUCCION"

TENSION CREATIVA

# SEDUCIR AL CLIENTE

LO BASICO Y PRIMARIO DE TODO  
PENSAMIENTO ESTRATEGICO  
ES DEFINIR  
LA MISION  
DEL MISMO

LAS MARCAS  
NO EXISTEN

SOLO EXISTEN  
EN LA MENTE  
DE LOS  
CLIENTES

POR LO TANTO...  
LA VERDADERA  
RESPUESTA DEBE SER  
SENTIRSE EN LA  
CAPACIDAD OBJETIVA  
DE SUPERAR  
A LOS MEJORES

LAS EMPRESAS QUE SIGAN  
RELACIONADAS A LAS  
AREAS DE  
COMERCIALIZACION Y/O  
PRODUCCION EN EL  
CONCEPTO TRADICIONAL,  
MAS TEMPRANO QUE TARDE  
YA NO TENDRAN NADA QUE  
ADMINISTRAR.

# CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

EN REALIDAD LA COMPETITIVIDAD, HABLA DE COMO ESTAMOS NOSOTROS EN CONDICIONES DE INFLUIR EN LA COMPETENCIA DEL ESPACIO COMERCIAL. POR LO TANTO, LA COMPETITIVIDAD, REFLEJARA O NO LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA Y SUS RECURSOS HUMANOS POR DOMINAR A LA COMPETENCIA.

# ESTRATEGIA: DOMINIO DE LO INEXISTENTE

EL PENSAMIENTO  
ESTRATEGICO  
EXIGE EL  
MAXIMO DESARROLLO  
DE LA CAPACIDAD  
DE ABSTRACCION.

## VENTA Y ESTRATEGIA

SUN TSE

**LOS GUERREROS HABILES NO ENCUENTRAN YA DIFICULTADES EN LOS COMBATES; VENCEN EN LA BATALLA LUEGO DE HABER CREADO LAS CONDICIONES ADECUADAS.**

**LO HAN PREVISTO TODO; SE HAN PREPARADO POR SU PARTE PARA TODAS LAS EVENTUALIDADES. CONOCEN LA SITUACION DE LOS ENEMIGOS, SUS FUERZAS, Y NO IGNORAN LO QUE PUEDEN HACER Y HASTA DONDE PUEDEN IR; LA VICTORIA ES UNA CONSECUENCIA NATURAL DE SU SABER.**

# LA ESTRATEGIA RONDA AL PENSAMIENTO, A LAS DECISIONES Y A LAS ACCIONES SIN SOPORTE ALGORITMICO

(ARITMETICA,CALCULO, MATEMATICA)

## DIRECCION ESTRATEGICA

LA DIRECCION ESTRATEGICA  
ANALIZA CADA SITUACION,  
PREVEE LAS CONDICIONES  
FUTURAS E IMAGINA EL  
ESCENARIO DEL MAÑANA. A  
PARTIR DE ALLI, DISEÑA  
RUMBOS.

ESTRATEGIA ES:

DESCUBRIR, NO PROGRAMAR.

GUIAR, NO CONTROLAR.

ES LIDERAR LAS IDEAS

LA ALTA DIRECCION,  
SE DEBE FOCALIZAR  
EN LA ADMINISTRACION  
DE LA IDEOLOGIA, EN  
LUGAR DE LOS  
FENOMENOS MATERIALES  
Y FINANCIEROS.

LA ESTRATEGIA NO SE CONFORMA  
CON COLOCAR A LA EMPRESA  
EN UNA POSICION VENTAJOSA  
DESDE EL PUNTO DE VISTA  
COMPETITIVO. TRATA DE IMAGINAR  
EL ESCENARIO FUTURO,  
Y DISEÑAR LAS ACCIONES  
PARA QUE DICHA POSICION  
SE SUSTENTE EN EL TIEMPO.

EL ENFOQUE DEL PENSAMIENTO Y  
DIRECCION ESTRATEGICA  
SE DEBE APLICAR

NO SOLO EN LA ALTA DIRECCION, SINO  
A CADA UNA DE LAS AREAS  
FUNCIONALES.

*ES EL ENFOQUE SOBRE  
EL QUE PROPONEMOS REPENSAR  
Y RECREAR LA EMPRESA .*

NO ES EL PEZ GRANDE EL  
QUE SE COME AL  
PEQUEÑO.

HOY ES EL PEZ MAS  
RAPIDO EL QUE SE COME  
AL MAS LENTO.

INICIAR ACCIONES COMO EL  
RESULTADO DE UN  
PENSAMIENTO ESTRATEGICO  
SIGNIFICA:

REGRESAR AL  
PRESENTE DESDE EL  
FUTURO

EL VERDADERO  
ESTRATEGIA  
LLEGA  
PRIMERO AL  
FUTURO

LO MAS PARECIDO A LA  
ESTUPIDEZ, CERCANO A  
LA LOCURA, ES HACER  
SIEMPRE LO MISMO Y  
ESPERAR RESULTADOS  
DIFERENTES.

A.Einstein

# ULISES Y LA METAFORA DE LA ISLA DE CIRCE