

Autor: Carles Brugada Subirós. MIESES Global

Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:



Esta Guía y la siguiente van dirigidas a empresas, en especial PYMES, que quieran transformarse con el propósito de alcanzar la excelencia en su modelo de negocio con la conciencia de ser saludables, sostenibles y competitivas. Todo cambio sustancial requiere de una planificación que marque claramente el camino a seguir y priorice las acciones a adoptar. Esta guía da respuesta a tal inquietud y forma parte del grupo de guías dedicadas, según el Modelo de las 4P, a la P de Profit /Prosperidad. Complementa a la Guía 19 sobre Propósito. Por su extensión se ha dividido en dos guías concatenadas.

0.INTRODUCCIÓN

El enfoque de esta guía pretende a ayudar a la PYME a definir los elementos esenciales de la estrategia para enfocar su transformación. Se han incorporado en el texto referencias bibliográficas para enriquecer y facilitar su mejor comprensión. La transformación buscada implicará el cambio de su organización y la de su modelo de negocio, para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado y necesidades de clientes actuales y potenciales, sumándose a la mejora de sus productos y procesos clave. Este modelo de negocio está configurado por su *hardware* operativo o activos con los que cuenta la empresa, como la localización y características de sus centros de producción y logísticos, capacidades y tecnologías que utiliza. También por su *software* operativo o sistemas de gestión que utiliza, como son sus políticas de gestión de personas, proceso de toma de decisiones, sistemas de medición en el buen gobierno de la organización, cultura empresarial y áreas de conocimiento, así como la aplicación de las regulaciones en aspectos de seguridad y medio ambiente. En definitiva, sus capacidades *hard* y *soft* de partida, que permitan incrementar su aportación de valor y competitividad.

En el plan estratégico, se ha tendido a dar preferencia a las decisiones del *hardware* operativo antes que a las decisiones tomadas en cuanto al *software*, principalmente por la baja tolerancia al error que conllevan las primeras de ser revertidas a corto plazo. Sin embargo, son también las más fáciles de copiar. Mientras que las decisiones del sistema operativo, centradas en los elementos intangibles y culturales, requieren un nivel de inversión más bajo y son esenciales para el desarrollo de las competencias clave, aumentando la diferenciación ante los competidores.

Esta primera reflexión conduce a concluir, que las inversiones en elementos de infraestructura operativa tendrán un bajo rendimiento si no vienen acompañadas por una apuesta firme por la generación de conocimiento, y una nueva cul-

tura de empresa fundamentada en valores, con una clara visión estratégica, todo sustentado con las debidas prácticas de gestión.

Otro aspecto clave a considerar en el plan estratégico, es el de tener consciencia temporal. En situaciones y épocas convulsas, como la actual, se hace más evidente vivir el presente, pero también fijarse en el medio plazo e invertir en el largo plazo para permanecer en el tiempo. Es una tarea compleja encontrar el equilibrio que se debe dedicar al espacio temporal, por su sesgo a favor de la explotación de la organización presente por tener resultados rápidos. La organización debe alternar la **explotación** de su estructura, con la **exploración** en la innovación de su eficiencia operativa y en nuevos modelos de negocio.

Algunos estudios¹ apuntan a que las bases del modelo de negocio en el nuevo paradigma de la sostenibilidad abarcan la resiliencia (agilidad en la toma de decisiones, la flexibilidad estratégica, el talento adaptativo y capacidad de inversión centrada en la innovación), la proximidad geográfica (resiliencia de las cadenas de suministro y la dependencia de materiales estratégicos), la convergencia sectorial (abandono de la integración vertical para adoptar modelos de negocio basados en ecosistemas y en la participación de todos los agentes implicados), la aceleración digital y la sostenibilidad (consumidores, profesionales e incluso inversores tienen en cuenta la huella medioambiental).

La sostenibilidad debe incorporarse en la gestión de la cadena de suministro y en las operaciones ya que se trata del área empresarial que más contribuye a su huella de carbono, y una de las que emplean a más personal. Es esencial garantizar la salud, la seguridad y el bienestar de los trabajadores.

La digitalización y la sostenibilidad serán los catalizadores de la innovación futura. Serán modelos de negocio basados en ecosistemas, para impulsar la innovación y el crecimiento inclusivo y sostenible, como propugna el ODS 8.

Ello implicará un nuevo enfoque en el liderazgo del CEO, del Consejo de Administración, de la propiedad, para iniciar esta transformación que deberá trasladarse a toda la estructura de la organización, a sus grupos de interés y a sus proveedores. La gestión del cambio para que se haga efectiva debe estar bajo el liderazgo de la Alta Dirección.

Esta transición en la transformación, debe estar centrada en la persona. Por un lado, internamente en la plantilla de la empresa, en sus equipos humanos, su principal activo, y por otro a sus *stakeholders*.

Poner el foco en el componente humano es fundamental para realizar este viaje al futuro de la organización deseada. Hay que gestionar el sentimiento de miedo al cambio, a la percepción de pérdida de algo, y traducirlo a las mejoras que comportará este cambio a nivel de cada persona, generando confianza².

¹Según estudio de Accenture "Un nuevo despertar para Europa. Reinventando negocios para ganar competitividad" 2021.

² La guía MIESES 17 sobre EMPRESA CONSCIENTE establece los elementos necesarios que ayudan a la generación de esta confianza.

En cuanto al estilo de liderazgo predominante del CEO, del gerente de la empresa, debe ser inspirador y debe actuar con el principio de la confianza hacia las personas, actuar como el entrenador que cree en el potencial de las capacidades de su equipo para desarrollar en su empresa las competencias clave que permitirán consolidarse en el nuevo modelo de negocio.

Será un proceso de aprendizaje continuo, aprender haciendo, decidiendo, y midiendo el nivel de riesgo acertado para no decepcionarse ante los errores. El proceso de toma de decisiones debe orientarse a la mejora de los resultados y a su sostenibilidad de manera coordinada, sincronizada, con todas las funciones departamentales de la empresa. Lo que distingue a las empresas excelentes en sus procesos de toma de decisiones, en su estrategia, podría concretarse en los siguientes aprendizajes:

La interacción de las decisiones “*hard*” y “*soft*” obligan a analizarlas de forma integral y consistente. Las decisiones “*soft*” que permitan alcanzar un nivel competencial diferenciador ante los competidores, deben estar acompañadas de tiempo y recursos suficientes.

El reto se basa en desarrollar entornos empresariales para explotar el negocio actual de la mejor manera, y al mismo tiempo explorar nuevas oportunidades creando ecosistemas, combinando la digitalización con la creación de valor sostenible y la formación en nuevas habilidades.

Por tanto, esta guía pretende ayudar a la PYME a establecer los elementos de la estrategia que identifiquen sus competencias clave, y como deben ser alineadas con las funciones departamentales que las desempeñan, así como trasladarlas al buen gobierno de la cadena de valor de las operaciones, que facilitaran esta transferencia de cambio de modelo de negocio buscado, para que sea coherente con su propósito y con su consciencia.

Pero, de hecho, ¿qué son las decisiones estratégicas? Sus respuestas afectan al futuro de la empresa, en los objetivos de su medio y largo plazo. Son decisiones con un fuerte compromiso en los recursos utilizados, y con un impacto directo al conjunto de la organización. Cuanto más largo sea este horizonte temporal, más alta será la incertidumbre. Cuando la situación es altamente compleja, no se tienen referentes claros de cómo enfocar la visión deseada, no hay una experiencia anterior, la información es escasa y el directivo tiende a buscar ayuda especializada para asegurar estas decisiones. Se entra en decisiones de los niveles de estrategia corporativa (entrar o salir de un sector determinado), de negocio o competitiva (en un mercado) o estrategia funcional o divisional (departamento de finanzas, operaciones, recursos humanos, sistemas de información, etc.). En las grandes corporaciones, los tres niveles se encuentran muy diferenciados, mientras que en las PYMES los niveles corporativos y competitivos coinciden; no es ello una desventaja.

En los planteamientos a medio y largo plazo hay que tener plena convicción de las metas a alcanzar en coherencia a las propias necesidades de la sociedad y la contribución empresarial al bien común, que es lo que reclaman los ciudadanos en su decisión de compra o servicio. De ahí que los valores de Salud y de Sostenibilidad deban tener un marcado valor estratégico. Hay que tener en cuenta que ante la vulnerabilidad e incertidumbre existente, es importante tener suficiente agilidad y capacidad de adaptación para que el propio proceso, que debiera ser altamente participativo, alimente la toma de decisiones. En toda planificación estratégica es importante conocer los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar, con previsión de las barreras o dificultades a sorte-

ar. La evolución nunca será una línea recta que por el principio de acción y reacción limita el proceso de avance, sino una curvilínea para sortear y superar adversidades, y poder alcanzar los nobles fines perseguidos.

1. LAS TRES ETAPAS CIRCULARES DE LA ESTRATÈGIA.

Decidir no es fácil. Requiere reflexión, análisis antes de decidir para finalmente actuar. Una misma decisión puede ser acertada o equivocada según las circunstancias que nos envuelven y en el momento que sucede. El contexto, la situación que vivimos, la realidad donde nos movemos es fundamental para escoger la mejor decisión estratégica, y su resultado variará al hacerlo según la manera y estilo que se aplique.

Se aprende al hacer. Las decisiones estratégicas no siempre son deliberadas³, se intenta construir en el futuro y se entienden gracias a las experiencias pasadas. Las previsiones no son predicciones. Hay que estar atentos a lo emergente, a las discontinuidades que son importantes. Quizás los errores de hoy se convierten en oportunidades mañana. Las limitaciones actuales pueden resultar estímulos para la creatividad. Pensar, decidir, actuar estratégicamente, requiere poner en funcionamiento la cabeza, el corazón y la mano al mismo tiempo. Aplicarse en cuerpo y alma, pensar y actuar. Requiere de práctica y ejercicio para consolidar lo que se sabe hacer bien, y descubrir en qué se puede mejorar. El reto es que la organización aprenda a aprender en un marco de diálogo y confianza.

Esta guía, se basa en el siguiente modelo circular de gestión estratégica⁴ de tres etapas secuenciales: análisis, decisión e implementación. En la aplicación del análisis, el directivo o gerente puede establecer las bases para comprender la situación actual y determinar la futura. El proceso de toma de decisiones le ha de permitir analizar las diferentes opciones, decisiones alternativas más factibles y seleccionarlas, contar con un plan alternativo al principal. Y, por último, para conseguir la transformación deseada debe aplicar las herramientas para una buena gestión del cambio y ponerlas en práctica con la implementación. Partir del Modelo de Autoevaluación de la Cultura de Excelencia, Modelo Mieses 4, ha de resultar muy provechoso.

Este modelo circular permitirá ayudar a responder a las preguntas de ¿dónde estamos? y ¿qué y cómo lo vamos a hacer? En el centro del círculo se encuentra la parte más consistente de la estrategia, su PROPÓSITO, lo que permanece en el proyecto mientras las decisiones estimulan el desarrollo, con su MISIÓN (a qué nos dedicamos), VISIÓN (que quiero ser en el futuro) y VALORES (como quiero hacer las cosas, con qué principios actúo).

La adopción de los principios de la Circularidad permite disponer de una extensa gama de instrumentos para el establecimiento de modelos de producción, uso y consumo creadores de valor, siempre y cuando sean vinculados al ejercicio inteligente y transversal de la innovación. La gestión eficiente de esta complejidad resulta clave para asegurar la calidad y eficacia de los cambios a asumir, y garantizar por esta vía un desarrollo sostenible.

³Henry Mintzberg descubrió que las estrategias planificadas, deliberadas, se acaban llevando a la práctica con modificaciones debidas a cambios y situaciones imprevistas en el entorno siendo una síntesis con la estrategia emergente que se va configurando al aparecer nuevas oportunidades.

⁴Elaborado por Marcel Planellas, Profesor del Departamento de Dirección General y Estrategia de ESADE Business School (Universitat Ramon Llull) fundamentado en Johnson & Scholes (1996)



Figura 1 . Círculo de las decisiones estratégicas

Para explicar el PROPÓSITO⁵ de la empresa⁶, la mejor manera no es explicando QUÉ hace y CÓMO se hace, sino respondiendo al POR QUÉ se hace lo QUÉ se hace. Las personas no compran QUÉ hacemos, compran POR QUÉ lo hacemos ¿POR QUÉ existe la empresa? ¿POR QUÉ hacemos lo QUÉ hacemos?

2. ANÁLISIS. ¿DÓNDE ESTÁ NUESTRO MERCADO?

Sin un buen diagnóstico de la situación, corremos el riesgo de intentar buscar la respuesta a la pregunta equivocada. Se quiere saber DÓNDE vamos a competir. Situarnos en el mapa, en todos los sentidos, para saber cuál es nuestro punto de partida, conocer el origen del viaje que vamos a iniciar para saber qué necesitaremos durante el trayecto hacia el destino deseado. Ser conscientes de cuál es nuestro contexto, del entorno en el que nos movemos y de cómo evoluciona, es básico, así como también, cuáles son nuestras fortalezas y debilidades y con qué elementos deberíamos proveernos para alcanzar nuestro destino. Por tanto, es fundamental tener un buen análisis del punto de partida de los siguientes elementos:

Análisis del entorno.

Requiere buscar fuentes de información fiables, seleccionar y reflexionar sobre los datos con rigor. Debe tomarse distancia, perspectiva, relacionar la información estudiada. Estar atentos a señales y comportamientos del mercado para intuir las tendencias futuras que puedan convertirse en oportunidades de negocio, pero también a los peligros y a las amenazas posibles a nuestros activos. Para ello, debe analizarse los elementos del entorno más lejano o general que puedan afectar a la empresa pero que ésta tiene poca capacidad de incidencia como pueden ser los aspectos Políticos (regulación de actividades), Económicos (tipos de interés, inflación, crédito), Sociales (evolución demográfica, aspectos culturales), Tecnológicos (innovación tecnológica, infraestructuras), Ecológicos (preservación del medio ambiente, recursos naturales, cambio climático) y Legales (regulación laboral, ambiental y fiscal, derechos de los consumidores). Una herramienta como el modelo PESTEL (acrónimo de los aspectos anteriores) es uno de los más utilizados para desglosar este análisis.

⁵ La guía MIESES 19 sobre PROPOSITO, define los pasos que deben seguirse para una buena definición del mismo.

⁶ Según el modelo del "Círculo de Oro" de Simon Sinek, la mayoría de las empresas construyen desde fuera hacia dentro del círculo respondiendo al QUÉ, algunas desde el CÓMO, cuándo construir desde el POR QUÉ ayuda a la toma de decisiones.

A continuación, se muestra el conjunto de temas de especial relevancia:

ECONÓMICO. Para ayudar a reembolsar los préstamos del paquete europeo, la Comisión Europea se ha comprometido a desarrollar hasta mediados de 2021 propuestas sobre ingresos procedentes de las emisiones de carbono con un mecanismo de ajuste en frontera, un impuesto digital o la revisión de los derechos de emisión en la UE.

- Fondos de recuperación económica Next Generation UE. Nuevos **impuestos** a las transacciones financieras. Nueva base imponible común del **impuesto de sociedades**.
- Introducción de **restricciones a la actividad económica** como medida para frenar los contagios durante la pandemia
- Riesgo de destrucción de una parte del tejido empresarial.
- Necesidad de inyección de recursos públicos para mantener sectores estratégicos y contener el aumento del desempleo
- Mayor endeudamiento de los estados. Aumento del riesgo de colapso económico y de **devaluaciones de moneda**.
- Aumento de la economía informal.
- Imposición de **restricciones al comercio** global y a la libre circulación de bienes y de mercancías.
- Afectación sobre las **cadena de producción** globales y sobre el suministro de algunos productos y materias primas. Aumento del consumo de productos de proximidad y mayor relevancia de las **cadena de suministro locales**. Incremento del **E-commerce**
- Exposición y desprotección de sectores estratégicos ante la **llegada de inversores extranjeros**.

TECNOLÓGICO. Aumentará la presión a las empresas como resultado de la revolución de las **TIC** y el desarrollo de la **inteligencia artificial** para nuevos campos de estudio

- Prioridad a la optimización de procesos, al desarrollo de nuevos productos, a la adquisición de nuevas **competencias profesionales**, a la innovación y la **tecnología disruptiva**, y al refuerzo de los mecanismos de control
- Inquietud sobre el avance de la **digitalización**, la automatización y la **inteligencia artificial**, ante la falta de mecanismos para contener el posible impacto social
- Consolidación de prácticas de consumo más sostenibles. Aceleración de los procesos de reconversión de espacios industriales y logísticos. Despliegue de nuevas infraestructuras sostenibles. Fabricación y procesamiento con mayor eficiencia energética.
- Investigación sobre riesgos en **ciberseguridad** y la protección de datos de los ciudadanos.
- Posible aumento de las políticas de seguridad en detrimento de las libertades individuales

POLÍTICO. Las empresas se verán fuertemente condicionadas por el re posicionamiento de los estados y su mayor protagonismo en el diseño de planes de recuperación.

- Recuperación de la soberanía industrial por parte de los estados y asunción del liderazgo en el diseño de las políticas económicas.
- Protección de las industrias estratégicas, y preparación ante la gestión de posibles cierres de fronteras, o interrupciones de funcionamiento de las **cadena de suministro** globales.
- Aumento de las alianzas y las colaboraciones público-privadas.
- Transformación de los espacios de colaboración multiactor para reforzar las redes de alianzas y el impacto de los proyectos.
- Incorporación de dotaciones presupuestarias específicas para la sostenibilidad y para la mejora de la competitividad de las empresas y la economía.
- Planificación de procesos administrativos simplificados e incorporación de herramientas específicas destinadas a la transformación de las pymes.

ECOLÓGICOS.

- Riesgo de posponer la planificación de objetivos alineados con la protección del medioambiente y la biodiversidad.
- Reasignación de recursos comprometidos para medidas orientadas a la transición ecológica
- Exposición continuada a fenómenos climatológicos adversos sin contar con los recursos o programas específicos de preparación y de adaptación.

LABORAL.

- Aceleración de la oferta de formación on-line, híbrida, y de nuevos métodos y sistemas de aprendizaje a distancia.
- Revalorización de las profesiones en el ámbito de la educación, de la sanidad, de los cuidados y de la limpieza o asistencia con un alto porcentaje de trabajadoras.
- Afianzamiento del teletrabajo y de los servicios de videoconferencias. Revisión de las políticas de conciliación para incorporar las consideraciones derivadas del teletrabajo y anticipar nuevas situaciones de discriminación.
- Desarrollo de nuevos perfiles profesionales y estímulo para la creación de nuevos puestos de trabajo.
- Creación y transformación de negocios virtuales. Transformación digital de las empresas. Aparición de nuevos debates sobre los espacios de trabajo físicos
- Introducción de medidas correctoras y revisión de las políticas de inclusión de la diversidad en los nuevos programas de recuperación económica.

Figura 2. Temas a considerar en el análisis PESTEL

Para analizar el entorno más inmediato, es decir en el sector económico o de actividad en el que nos movemos, se requiere fijarse en el comportamiento de aquellos aspectos que puedan influir en la rentabilidad de nuestra empresa.

Las cinco fuerzas de Porter es uno de los modelos más utilizados para entender cómo afecta la rivalidad entre las empresas del sector, nuestros competidores, la fuerza de negociación de nuestros clientes y proveedores, y la amenaza de nuevos productos/servicios entrantes o sustitutivos.

Además, debe tenerse en cuenta el contexto de cómo nos movemos, cuál es nuestro vehículo y qué prestaciones tiene. Nos permitirá ser más precisos en los elementos de la estrategia o tipo de estrategias que queremos adoptar y que afectará a cómo nos desplazamos hacia la transformación deseada. Se ha de escoger aquel modelo que nos ayude a encontrar la estrategia que se adapte mejor a como estamos organizados, a nuestra cultura empresarial. Los modelos son herramientas de gestión. La adopción de un plan estratégico u otro será en función de si se trata de una empresa de nueva creación, una pyme con cierta trayectoria, un grupo corporativo, una organización sin ánimo de lucro, una ingeniería o despacho de arquitectos o un hospital. Cada una de estas agrupaciones tiene elementos clave que deben ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones.

Cultura y grupos de influencia.

El análisis también debe hacerse a nivel externo teniendo en cuenta cual es el entorno social y de las agrupaciones organizadas con las que se interacciona como pueden ser los sindicatos, patronales, asociaciones de consumidores o los medios de comunicación. Algunos de estos aspectos ya se han considerado en el apartado anterior.

También se ha de hacer un análisis interno de cómo afecta la cultura de la empresa y la de sus grupos que pueden tener un interés e influencia. Puede tratarse de los que integran ciertos departamentos funcionales, representantes sindicales, y naturalmente los accionistas o propietarios. Sin olvidar como también pueden influenciar ciertos proveedores. Pueden utilizarse herramientas como las matrices de poder-dinamismo, o poder-interés para clasificarlos y tenerlos en cuenta antes de plantear la estrategia.

Análisis Interno.

La finalidad del análisis interno es la detectar y evaluar los recursos valiosos y capacidades clave de la organización considerando sus fortalezas (F) y debilidades (D) en contraste con las amenazas (A) y oportunidades (O) de su entorno inmediato. La metodología SWOT o DAFO, acrónimo de las palabras anteriores, permite identificar estas competencias esenciales y cuáles pueden ser adquiridas. Debe mirarse desde una óptica de ventaja competitiva para que estos recursos tangibles, intangibles y humanos se puedan transformar en sostenibles y excelentes, convirtiéndolos en valiosos, raros, difíciles de imitar y sustituir⁷. En definitiva, mirando a sus competencias esenciales, respondiendo a la pregunta de ¿qué hago mejor que me diferencia de la competencia?

Teniendo en consideración el análisis PESTEL planteado, otro enfoque para encontrar esta ventaja competitiva, y sus correspondientes competencias esenciales que nos permita consolidar la propuesta de valor del modelo de negocio, puede ser muy útil hacer un enfoque desde la perspectiva de las opera-

7 Jay Barney es considerado uno de los máximos representantes actuales de la perspectiva basada en los recursos de la empresa, "resource-based view" (RBV). Las competencias de la empresa es la manera en que se usan o despliegan estos recursos de manera eficiente. Si los recursos son lo que tiene la empresa, las competencias son lo que sabe hacer particularmente bien, lo que la distingue.

ciones de la empresa, para lograr que sean competitivas y sostenibles:

1. reduciendo la variable costes, haciendo bien las cosas, siendo más eficientes en la explotación,
2. incrementando ingresos modificando las variables del tiempo de respuesta, aumentando la calidad o un nivel de flexibilidad o capacidad mayor, asegurando que la propuesta de valor evoluciona de forma rápida y ágil con el dinamismo del mercado, respondiendo a la demanda, haciendo las cosas correctas, siendo excelentes con la explotación.

Dicho análisis, obligará a alinear los diferentes objetivos de las áreas funcionales de la empresa y a tratarlo de forma integral, de manera coordinada, para evitar los desajustes entre departamentos a través de un buen proceso de toma de decisiones, para optimizar el diseño del sistema operativo que sincronice las distintas áreas funcionales o departamentos⁸. Debe prevalecer la gestión por procesos.

La propuesta de valor de nuestro producto o servicio con la selección de las VC ganadoras, ayudará a mejorar las VC calificadoras y permitirá la selección de las herramientas facilitadoras más adecuadas para desarrollarlas.

Es fundamental entender el comportamiento del mercado, predecir bien la demanda para determinar la justa capacidad de producción y stocks. También poner en este análisis los objetivos estratégicos de la empresa, qué persiguen y cómo se comportan nuestros competidores. El tradicional análisis operacional con el enfoque de reducción de costes, debe trasladarse hacia una potenciación de la generación de ingresos a través de las cuatro variables competitivas: Servicio, Coste, Calidad, y Flexibilidad de forma sostenible. Estas variables deben entenderse como objetivos de funcionamiento de las operaciones de la empresa.



Figura 3. Las variables competitivas VC de operaciones.

Comprender como funciona **la demanda, las necesidades de los clientes y de la naturaleza del producto/servicio** en nuestro mercado permitirá optimizar los recursos de la empresa para cumplir con esta rentabilidad y hacerlos sostenibles en el tiempo. Encajar la oferta (O) con la demanda (D) hace posible controlar la capacidad de producción/servicio y reducir costes asociados⁹.

⁸ Cada área funcional requiere de un nivel importante de conocimiento y especialización con una exigencia alta en el cumplimiento de su eficiencia que no siempre se compatibiliza con los resultados esperados de otros departamentos. Es cuando surgen los "trade-off" o desajustes que dan como resultado ineficiencias. Sucede cuando se realizan altas series de producción para bajar los costes de fabricación, pero a la vez aumentan los niveles de inventario o reducen la disponibilidad de stock del portafolio de productos.

⁹ Cuando la D>O nuestra capacidad no satisface la demanda, no tenemos suficiente inventario, rompemos stocks y se pierden ventas. Cuando

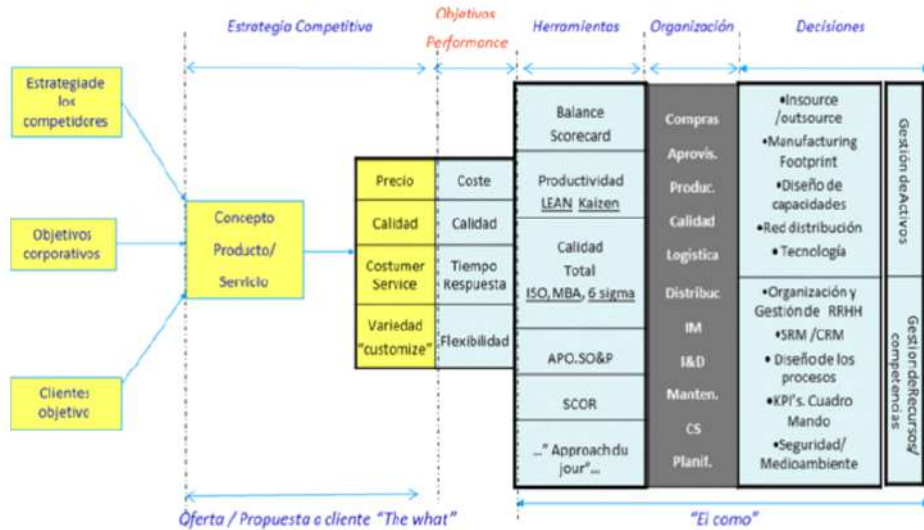


Figura 4. Modelo de alineamiento entre la estrategia competitiva y la estrategia operativa¹⁰.

Las empresas altamente competitivas han apostado por dos variables ganadoras de las cuatro anteriormente citadas, y centrarse en una principalmente para que permita ganar sosteniblemente y diferenciarse de la competencia. Esta apuesta selectiva permitirá contagiar con sus resultados a las restantes variables, que pasaran a ser calificadoras porque determinaran las condiciones mínimas que deben darse en el mercado para poder competir.

A continuación, nos centraremos en su aplicación a los departamentos funcionales relevantes, para finalizar con la priorización de las decisiones hard y soft de forma consistente y sostenible.

El proceso de toma de decisiones debe concluirse incorporando de nuevo los objetivos de nuestro plan estratégico, la demanda con las necesidades de nuestros clientes, y cómo se comporta nuestra competencia para verificar esta consistencia. Las variables ganadoras y calificadoras son dinámicas, determinadas por clientes directos y la competencia siguiendo el ciclo de vida del producto, tal y como se refleja en la siguiente figura.

la D<O tenemos sobrecapacidad, los stocks sobrantes obligan a realizar descuentos, se produce depreciación y obsolescencia comercial.
 10Extraído del artículo "Desarrollo de modelos de negocio a través de la excelencia en operaciones". Carlos Roig. Harvard Deusto Business Review.

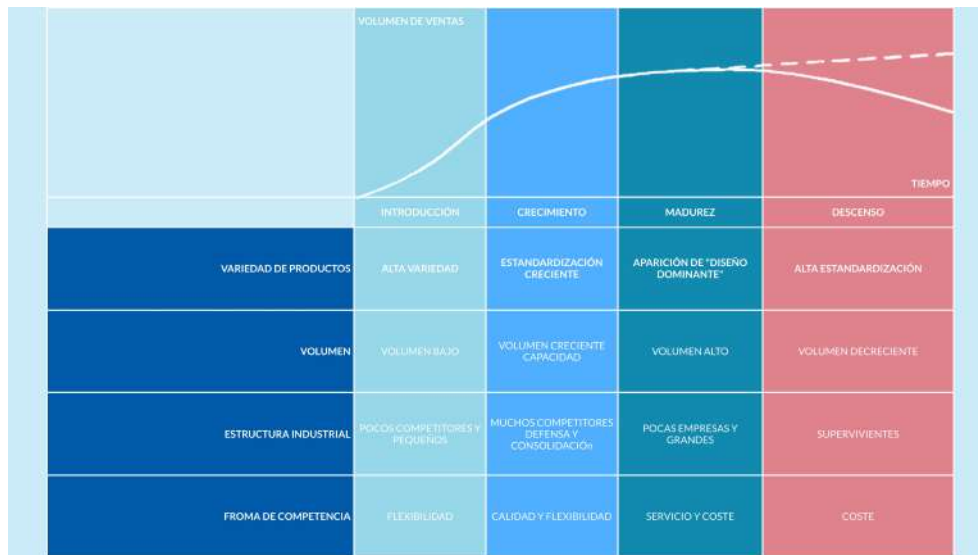


Figura 5. Evolución de las variables competitivas de acuerdo con el ciclo de vida del producto.

La obsolescencia del producto y su declive, viene motivada por la presión de la competencia en la aparición de nuevos productos. El proceso que permitirá que el ciclo de vida se mantenga o continúe en ascenso, es el de la innovación de nuestro producto/servicio aplicado a las variables competitivas, que en ocasiones resulta en el lanzamiento de nuevos productos renovados. La diversificación de productos y la ampliación de mercados son necesarias ante los ciclos de vida cada vez más cortos. Pero los productos y servicios, deben ofrecer una calidad integral óptima, estableciendo alianzas con otras organizaciones para enriquecer la cadena de valor y poder llegar más lejos.

Cada empresa debe elegir sus competencias básicas, que apoyen a la mejora de la VC ganadoras. Serán el conjunto de habilidades que combinen la calidad de respuesta de sus empleados, los procesos, las herramientas y el conocimiento que debe asegurarse la empresa para garantizar su éxito. Dichas competencias se clasifican según los resultados que de ellas se esperan:

- a) Las que facilitan habilidades de anticipación a las necesidades del mercado.
- b) Las que se focalizan en el diseño del sistema operativo.
- c) Las que permiten optimizar decisiones *hard* y *soft*.
- d) Las que preparan a la organización para una eficiente operación: organización, incentivos, motivación.

Ante la situación de un mercado turbulento (muchos competidores) o desconocido (complejo o nuevo), se debe gestionar la demanda a través de mecanismos de respuesta por sistemas de arrastre, respuestas PULL (tirar), adecuadas para una demanda impredecible, priorizando las políticas de servicio, garantizar el suministro del producto/servicio a bajos volúmenes de producción, y establecer el MAKE to ORDER (producción bajo demanda). El tiempo de entrega o LEAD TIME, es crítico dada esta singularidad de los diferentes tipos de cliente/producto/servicio, y deberemos focalizarnos en alguno de los elementos de la customización, el servicio al cliente y la flexibilidad para cumplir con las expectativas del mismo (está dispuesto a esperar si se cumplen con sus expectativas). Como la demanda no es planificable, será necesario crear mecanismos de respuesta flexibles y buscar la máxima interacción con el cliente para poder generar datos e intentar extrapolar patrones de comportamiento aplicando tecnologías de la Inteligencia Artificial / Big Data.

Su objetivo es el de optimizar el flujo con un producto “más fresco” y personalizable. Herramientas como el AGILE son las más adecuadas en estos escenarios, por permitir hacer cambios rápidos y flexibles en los procesos para mejorar el tiempo de respuesta. En este sentido, la imprevisibilidad actual se está convirtiendo en habitual.

Ante mercados conocidos con demanda predecible, se debe planificar la producción a través de los datos históricos, estableciendo respuestas de empuje o PUSH. Se aplica la fabricación para un inventario determinado o MAKE to STOCK. Se priorizan las políticas de costes. El elemento crítico es una correcta planificación y niveles óptimos de stocks, ya que su objetivo es el de minimizar los costes de producción. La flexibilidad no es crítica. No todos los clientes son iguales: los clientes “Premium” merecerán mejores condiciones de servicio, mientras que para otros podremos bajar un poco el nivel de servicio (por ejemplo alargando el plazo de entrega). Esto nos permitirá bajar costes de inventario, logístico y hará aumentar la satisfacción de los clientes más importantes. La tasa de repetición de compra debería confirmar el éxito de esta estrategia. Para implantar estas respuestas segmentadas, hay que conseguir la máxima información de los clientes a través de interacciones *on line*, del departamento comercial (que está más cerca del cliente final) y el *customer service*. Herramientas como el LEAN/JIT y sus principios de producción ajustada que permitirán economías de escala, son las más adecuadas en estos escenarios.

En la realidad habrá muchos escenarios intermedios, y será siempre necesario planificar y gestionar la demanda al mismo tiempo. Tendremos que encontrar el punto adecuado entre las dos respuestas. Una aproximación por la diferenciación entre la gestión ajustada y ágil, la proporciona la creación de inventarios estratégicos, en el punto de penetración de la demanda: un equilibrio entre estandarización (mayor comunalidad del producto) y customización. Se trata de dividir el flujo de productos en dos partes, las partes anteriores (lean) y posteriores (agile) en el punto de penetración del pedido. El objetivo sería fabricar, antes de este punto, elementos modulares del producto final, que podrían planificarse según previsiones a largo plazo para constituir un stock estratégico, punto en que se reciben los pedidos concretos de los clientes. Después de este punto, llevaríamos a cabo las operaciones de montaje final para personalizar los productos. Este proceso de montaje final debe caracterizarse por una gran flexibilidad.

Hay que saberse mover entre los diferentes modelos de operaciones, dando prioridad a las decisiones de tipo *soft* porque son las que se basan en las competencias y capacidades de la empresa y nos diferencian de los competidores. Se toman decisiones *hard* del tipo del grado adecuado de verticalización o de externalización (*insource/outsorce*), fabricar o comprar, definición de activos y tecnología para el nivel de capacidad deseado, localización de los centros productivos y logísticos (*footprint*) y la importancia de la gestión con los proveedores. Un buen diseño de “*outsorce*” es prioritario antes de adaptar decisiones de “*insource*”, ya que será difícil retroceder por la relevancia de las inversiones realizadas. Adoptaremos el *outsorce* cuando tengamos una demanda planificable y el *insource* cuando sea más impredecible.

Acertar el grado de integración vertical y situarse cerca del cliente, o en los eslabones donde la competencia es menor o la capacidad de diferenciación es mayor, facilitará no solamente la generación de valor, sino muy especialmente la capacidad de capturarlo.

La disrupción actual provocada por la tecnología de la Inteligencia Artificial y el ritmo acelerado de la digitalización junto con el cambio climático, social, y la emergencia sanitaria, está incrementando la conectividad y automatizando los procesos. Este hecho, junto a un mercado más sensible a la sostenibilidad, ha obligado a reformular los modelos de negocios actuales donde las habilidades y competencias de las plantillas deben cambiar para adaptarse en tal paradigma.

La magnitud de esta disrupción solo se puede comprender, si comparamos los Modelos de Negocio y Operativo antes y después de esta disrupción¹¹.

En los modelos de negocio tradicionales, la creación de valor, de forma genérica, proviene de una estrategia de costes, una estrategia de diferenciación o una estrategia de nicho y la captura de valor se realiza mediante la fijación de precios, el marketing o la concesión de licencias de los productos.

El modelo operativo se define por tres factores: economías de escala, alcance y cómo aprenden las empresas. Las economías de escala se han definido tradicionalmente por la forma en que se gestiona el volumen y la integración, dentro de la empresa o subcontratados y, más recientemente, utilizando la web para escalar. El alcance se refiere al rango, la variedad y la complejidad que una empresa escoge gestionar. Y el aprendizaje ha sido tradicionalmente el territorio de los proyectos de I + D, el aprendizaje continuo mediante el uso de metodologías como Kanban y la gestión de la Propiedad Intelectual.



Figura 6. Contraste entre el Modelo de negocio tradicional y digital.

En el modelo de negocio, basado en esta transformación digital, el valor se crea a través de la innovación aplicada en los procesos operativos que incidan en las cuatro variables competitivas mencionadas anteriormente (Servicio, Coste, Calidad, Flexibilidad), y la personalización que logran atraer a los clien-

¹¹Esteve Almirall en su artículo "Por qué la Covid aceleró la disrupción de la I.A. y por qué ésta permanecerá ". <https://dobetter.esade.edu/es/covid-aceleracion-disrupcion>. 23 de julio de 2021.

tes y captar su atención y compromiso. Siguiendo este razonamiento, la generación de valor se captará mediante dos mecanismos, el crecimiento con efectos de red y productos de datos (digitalización en el grado de integración vertical, ecosistema, clústeres industriales¹² y diseño de la red de distribución) y la captación de la atención de los usuarios a través de estrategias de comportamiento (en los eslabones de la cadena de valor que nos permitan detectarlo).

La digitalización de los procesos permite, por primera vez en los sistemas operativos, competir a la vez en personalización, velocidad y coste.

El modelo operativo se transforma por completo gracias a la digitalización y las plataformas en la nube. Las economías de escala se convierten en el logro del máximo crecimiento posible debido a que no hay rendimientos decrecientes, mientras que el alcance también es tan grande como sea necesario, ya sea creado internamente o con estrategias de plataforma, o generado por el usuario y administrado a través de motores de personalización y recomendación.

El aprendizaje es nuevamente un aspecto de cambio importante. Ahora, el aprendizaje se realiza a través de un proceso continuo de experimentación y validación denominado “incrementalismo rápido”, que reduce el riesgo y, lo que es más importante, aumenta la velocidad. El cliente se convierte de forma principal en el co-creador de nuestro producto y servicio. Su experiencia debe ser memorable en la compra del producto/servicio para que se repita, captando su confianza¹³. El mecanismo fundamental de adaptación fina entre oferta y demanda es el prototipado. Se aprende a partir de la prueba-error. Sin experimentos no se genera conocimiento, y sin conocimiento diferencial no hay propuesta de valor para el mercado.

Llegado este momento, se hace necesario reflexionar sobre la dedicación de las inversiones en la explotación de la empresa, mejorando o potenciando las competencias y tecnologías actuales para predecir los resultados positivos a corto plazo. O al mismo tiempo, plantearse en invertir en la exploración, experimentando y apostando por nuevas tecnologías y modelos de negocio, aunque los resultados sean más inciertos y en ocasiones negativos.

3. NUEVAS TECNOLOGÍAS DIGITALES EN UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO

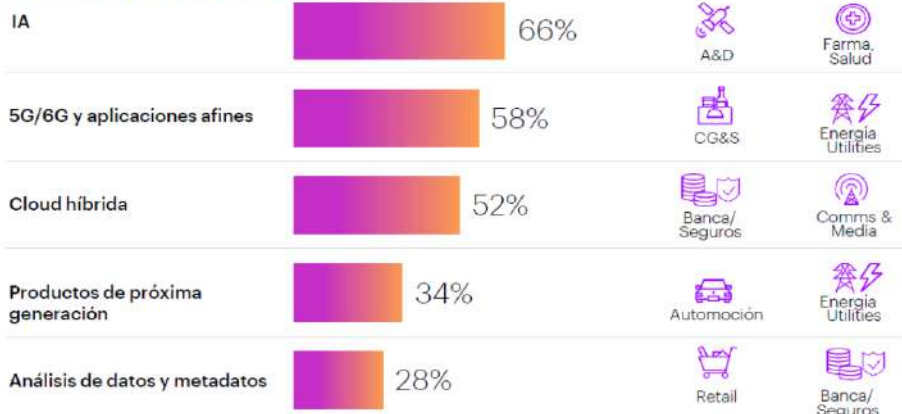
A continuación, se resumen las nuevas tecnologías con mayor impacto que deben considerarse para realizar este viaje de transformación hacia un nuevo modelo de negocio¹⁴.

12 Xavier Ferràs. 10 de Nov 2020. <https://connociam.com/clusters-competitividad-y-nuevas-oportunidades-de-negocio/>

13 Se debe Investigar y comprender, prototipar, diseñar y evaluar de forma iterativa. Se consiguen crear diseños limpios, simples, intuitivos, flexibles y atractivos que generan experiencias memorables.

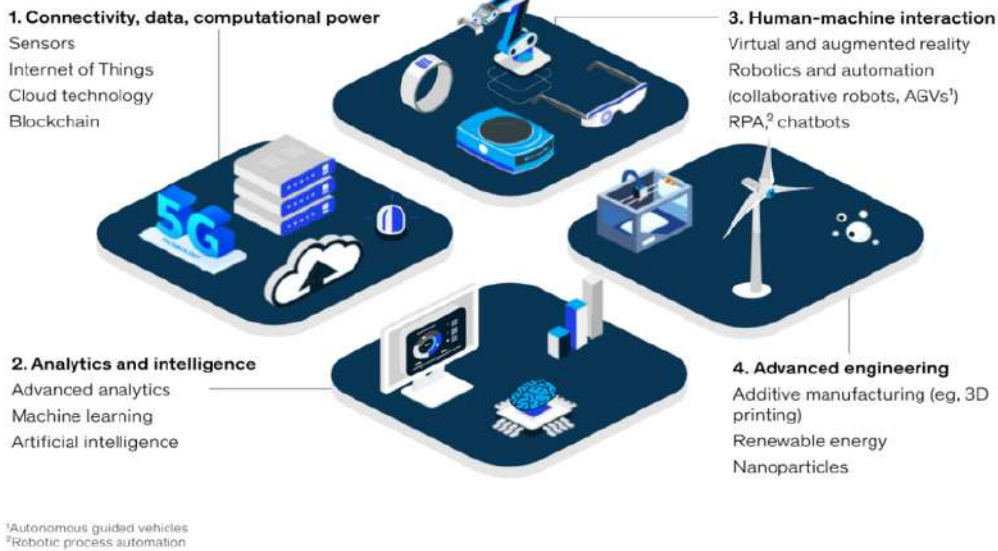
14 Informe Accenture “Un nuevo despertar para Europa. Reinventando negocios para ganar competitividad” 2021. Informe McKinsey “Industry 4.0: Reimagining manufacturing operations after COVID-19”

Los directivos identificaron 5 tecnologías clave en las que Europa debe invertir para erigirse como líder en el futuro⁴:



Fuente: Encuesta cuantitativa de Accenture Research. Todos los encuestados (N: 700)

Industry 4.0 is characterized by 4 foundational technologies applied along the value chain.



Figuras 7 y 8. Tecnologías digitales aplicadas. Identifique la tecnología que le afecte relacionada con la oportunidad de negocio futura.

I.A.: Podemos concebir la Inteligencia Artificial (IA) como la tecnología invisible porque la encontramos por todas partes. Cuando el teléfono móvil nos muestra propuestas de compra o el navegador del vehículo nos propone rutas, solemos atribuir la inteligencia a ambos dispositivos. Pero la realidad es que los responsables últimos de las recomendaciones son los algoritmos.

Big Data: Este término se refiere a una tecnología utilizada para tratar grandes volúmenes de datos. Pero también está el concepto analítico avanzado, mucho más cercano al negocio. Existe una gran cantidad de procesos operativos dentro de las empresas que trabajan con el volumen de datos suficiente para generar algoritmos que mejoren su eficiencia operativa o comercial, sin necesidad de procesar terabytes de información. Pueden ser procesos de marketing y comerciales: desde el compromiso del cliente hasta los procesos de fidelización, la venta cruzada y ventas adicionales, o los procesos de clasificación comercial del cliente.

Blockchain: Equivale a una base de datos, a un registro, cuya integridad no está garantizada por una sola entidad, sino por muchos equipos que colaboran en la red. Cada ordenador mantiene una copia de la "base de datos" sincronizada en todo momento por consenso criptográfico. Esta descentralización da más seguridad y fiabilidad a los registros que los sistemas dependientes de una sola entidad, que son más fácilmente manipulables. De hecho, lo que se registra en una cadena de bloques es una prueba de la existencia de un dato o título de propiedad, transacción o información, no el título o la información en sí. Blockchain es un sistema colaborativo que asegura la propiedad de los datos y valores registrados, y los movimientos y transferencias entre partes, sin necesidad de intervención directa de autoridades centrales o intermediarios de confianza como bancos, notarios, gobiernos o empresas tecnológicas, que siempre trabajan con bases de datos centralizadas. Es un registro distribuido, descentralizado e inmanipulable, de la evidencia que demuestra la propiedad de un activo o datos y la secuencia de transacciones o movimientos.

Identifique la tecnología que le afecte relacionada con la oportunidad de negocio futura.

Esta Guía tiene continuidad en la siguiente, recogiendo la Bibliografía de consulta al final de la misma.



Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía.