



strategydynamics

in action

SAMPLE

Strategy Dynamics in Action

These materials are available to trainers as 2 packs. The first consists of sections 1 to 5 and is entitled “Core Concepts”. The second pack consists of 4 sections of Advanced Topics.

This sample document shows a few slides with notes from section 1 and the “content” slides from sections 2-9 so that you can see the range of material covered.

Core Concepts

Section 1 - 21 Slides
Introduction - Why Strategy Dynamics?

Section 2 = 10 Slides
Specifying the Strategic Objective

Section 3 = 18 Slides
How Resources Drive Performance

Section 4 = 18 Slides
Building & Sustaining Resources - their ‘Critical’ Bathtub behaviour

Section 5 = 19 Slides
The Core Strategic Architecture - How Resources Work Together

Advanced Topics

Section 6 = 21 Slides
Developing Resources and the Choice Pipeline

Section 7 = 26 Slides
Managing Resource Attributes

Section 8 = 25 Slides
Into Battle! - Rivalry for Resources

Section 9 = 22 Slides
Coping with Soft Factors - Intangible Resources

Introducción

Dinámica de la Estrategia en Acción

Written by: Kim Warren

Sample



strategydynamics
www.strategydynamics.com

Dinámica de la Estrategia en Acción

© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



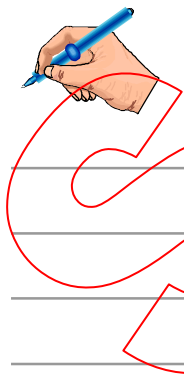
Sample

Las diapositivas en este paquete explican e ilustran los aspectos esenciales del método denominado, indistintamente, “Dinámica de la Estrategia” o “Dinámica Estratégica”.

Estos pueden ser útiles en las siguientes tres situaciones principales:

- Para apoyar la formación de ejecutivos en la tarea de enfrentar y resolver cuestiones actuales que puedan estar enfrentando en sus organizaciones.
- Como material de entrenamiento para ejecutivos, consultores u otros profesionales, equipándolos para superar una amplia variedad de desafíos que en el futuro podrían llegar a enfrentar.
- En cursos de postgrado en Administración de Empresas (MBA) o cursos de alta dirección (especialmente en Estrategia), como material de enseñanza para introducir la importancia de tratar con cuestiones relativas al rendimiento a través del tiempo, es decir, la “dinámica” del rendimiento, y cómo hacerlo.

Estos materiales de enseñanza están apoyados por una serie de artículos, libros y programas de aprendizaje basados en simulaciones, disponibles en www.strategydynamics.com, junto con un curso de auto enseñanza compuesto por 10 CDs denominado “Dominando la Dinámica Estratégica”.



Objetivos

Este conjunto de diapositivas explica los elementos fundamentales del enfoque de la Dinámica Estratégica, permitiendo resolver:

- **qué objetivos de rendimiento* son alcanzables para su organización** (o para cualquier caso bajo consideración)
- **... o para actividades importantes dentro de una organización** (marketing, desarrollo de personal, etc.)
- **qué recursos será necesario desarrollar y mantener para alcanzar tales objetivos**
- **cómo esos recursos dependen entre sí para generar rendimiento**
- **cómo usar este entendimiento para conducir la estrategia hacia esos objetivos?**

... incluyendo cómo tratar con las presiones competitivas.

* (típicamente ganancias, pero puede tratarse también de otras medidas, especialmente en el caso de servicios públicos, voluntarios u otras organizaciones sin fines de lucro)



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Esta diapositiva introduce los objetivos principales del enfoque de la Dinámica Estratégica.

Se pueden establecer los siguientes puntos adicionales...

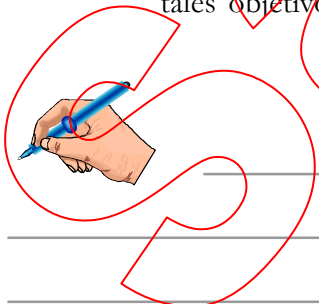
- Es muy importante clarificar la escala temporal apropiada para los objetivos de rendimiento. Esta puede ser a un horizonte muy largo (por ejemplo, la necesidad de Kodak de mantener la venta de film fotográfico por muchos años frente al aumento de la fotografía digital) – o muy corto (por ejemplo, construir demanda inmediata para una nueva película cinematográfica)
- Puede haber varios objetivos simultáneos, y estos a su vez pueden tener un cierto grado de conflicto entre sí – por ejemplo, incrementar la participación de mercado pero sin reducir las utilidades. Las herramientas de la Dinámica Estratégica exponen esas tensiones y permiten llegar a encontrar compromisos viables.

Puede ser útil, en este punto, invitar a los participantes a explicar los desafíos de rendimiento que ellos mismos enfrentan en sus propias organizaciones. Una breve descripción verbal será suficiente en este punto – cada asunto podrá ser especificado con mayor grado de detalle a medida que vaya avanzando el curso y se vaya cubriendo más material.

Estos objetivos son importantes para establecer la necesidad de la aplicación del enfoque de la Dinámica Estratégica, y para intentar posicionar y comparar la contribución de esta disciplina entre los otros métodos que son ampliamente comprendidos.

SUGERENCIA

Usted puede, desde ya, desear sustituir o agregar objetivos propios. No obstante, es importante que se asegure que aquellas diapositivas seleccionadas de entre las que componen este conjunto sean las apropiadas para apoyar tales objetivos.



Esquema de la 'Dinámica de la Estrategia en Acción'

Las diapositivas están organizadas en los siguientes segmentos:

- 1. ¿Por qué "Dinámica Estratégica"?
- 2. Especificando los Objetivos Estratégicos
- 3. Cómo los Recursos Determinan el Rendimiento
- 4. Construyendo y Manteniendo Recursos
- 5. La Arquitectura Estratégica Básica
- 6. Desarrollando Recursos - La 'Cadena de Preferencia'
- 7. Atributos de los Recursos
- 8. Rivalidad por los Recursos
- 9. Recursos Intangibles

Conceptos básicos

Elementos adicionales



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Handwriting practice area consisting of ten horizontal lines.

Esta diapositiva muestra cómo están organizados los conjuntos de diapositivas. Ellas se dividen en dos secciones principales:

- Los Conceptos Básicos del método de la Dinámica Estratégica – en la mayoría de los casos, la mayoría de esta sección deberá ser cubierta
- Una serie de extensiones a este esquema para tratar con la rivalidad, los intangibles, y otras cuestiones, cada una de las cuales puede ser apropiada en diferentes circunstancias.

Adicionalmente, hay una sección de apertura opcional llamada “¿Por qué Dinámica Estratégica?” que repasa algunas herramientas clásicas utilizadas en Estrategia, y explica por qué son necesarios otros métodos mejorados.


Si estos tópicos se dictan en una clase tipo “conferencia” o “presentación”, dedicando tan sólo un tiempo mínimo para preguntas o debate, entonces todo el contenido podrá tratarse en unas pocas horas. No obstante, este estilo no es el más recomendado. Los conceptos aquí tratados serán, muy probablemente, poco familiares para la mayoría de los asistentes y requerirá de ellos un cambio significativo en sus formas de ver y analizar este tipo de cuestiones. Consecuentemente, el aprendizaje va a ser mucho más efectivo si el material es entregado de forma tal que se dejen oportunidades para discutir, aclarar y practicar, aplicando las nuevas herramientas a los desafíos que los mismos asistentes tengan que enfrentar en el mundo real, o a casos.

Usados de esta manera, en un día completo de clases se podrá proporcionar un valioso aprendizaje acerca de los Conceptos Básicos, en tanto que los Elementos Adicionales pueden llevar, en total, 1 ½ a 2 días.

SUGERENCIA

Para cualquier evento de entrenamiento o formación, usted va a necesitar agregar un cronograma dando una clara indicación de cómo se va a utilizar el tiempo de clases, tanto para el tratamiento de este material como para cualquier otra actividad adicional.





strategydynamics
www.strategydynamics.com

‘¿Por qué Dinámica Estratégica?’ Una revisión de herramientas usuales en Estrategia

Vea cualquier libro de texto estándar de Estrategia para obtener explicaciones adicionales de estos y otros conceptos en Estrategia [Por ejemplo: Grant R.M. Contemporary Strategy Analysis: Blackwell: Oxford.]

© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



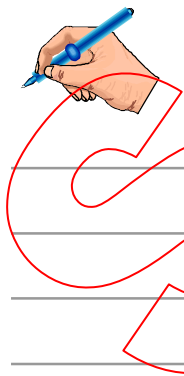
Handwriting practice lines consisting of ten horizontal grey lines.

Este conjunto introductorio opcional de diapositivas revisa muchas de las herramientas más comunes en Estrategia, tal como se enseña en las escuelas de negocios y en los libros de referencia estándar en la materia. Muestra cómo estas se conectan a un simple proceso de desarrollo de una estrategia, y resume una racionalización de sus valores.

Estas diapositivas pueden ser útiles, en todo o en parte, cuando la audiencia tenga alguna familiaridad con las herramientas y enfoques del análisis estratégico, con el objetivo de establecer el caso en favor de un enfoque más riguroso y realista.

Esta sección concluye resaltando la principal limitación del conjunto existente de herramientas para el diseño de una estrategia, como es el hecho de que son incapaces de explicar la trayectoria temporal del rendimiento así como de identificar qué acciones o políticas debiera perseguir un plan estratégico para mejorar tal rendimiento en el futuro.

Las notas incluyen algunos fundamentos teóricos y principios de Estrategia que van a ser muy raramente necesitados, salvo cuando se trate de cursos a alumnos de grado.



Revisión de Herramientas de Estrategia: Objetivos

Al finalizar esta sección usted:

1. Conocerá algunas de las características de las herramientas más comunes en el análisis estratégico
2. Entenderá algunos de los beneficios que tales herramientas ofrecen
3. Apreciará cómo esas herramientas se relacionan entre sí y con los desafíos de mejora del rendimiento que enfrentan los equipos directivos
4. Tendrá su propia visión acerca del valor que representan tales herramientas para la función gerencial



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Handwriting practice area consisting of ten horizontal lines.

Estos objetivos son importantes para establecer la necesidad de contar con la Dinámica Estratégica y para posicionar su contribución entre los otros métodos que son ampliamente conocidos y entendidos. Los puntos importantes a señalar, no obstante, incluyen:

- Las herramientas existentes en Estrategia tienen valor y aportan una genuina contribución, de modo que es importante reconocer su valor y no tener una actitud displicente hacia ellas.
- Su audiencia puede incluir sujetos que están muy familiarizados con estas herramientas, satisfechos con su valor, y cómodos con su uso. Prepárese para enfrentar alguna resistencia a la idea de que tales herramientas o métodos tienen limitaciones significativas, reconociendo la experiencia de los participantes con ellas. Para esa gente, posicione a la Dinámica Estratégica como una herramienta poderosa para ir más allá de lo que los métodos existentes pueden lograr.
- Estas diapositivas no son completas, en el sentido de que no revisan todas las herramientas existentes, ni proporcionan una explicación completa de cada una de ellas. Puede llegar a ser necesario dar a los participantes la oportunidad de traer a colación otros métodos que ellos estén usando, y explicar cómo trabajan y qué valor tienen para ofrecer.



No hay escasez de herramientas de uso gerencial

- | | | |
|--|---|---|
| ABC
MBO
Gestión total de la Calidad
Análisis de valor de estructura (OVA)
Análisis de valor estratégico
Pago-por-Performance
Medición de satisfacción del Cliente
Visualización?
Competencias básicas
Premio Baldrige
Micro-Marketing
Planeamiento de requerimientos de material (MRPI y MRPII)
Equipos auto gestionados
Planeamiento estratégico?
Equipos de integración de fusiones
Tablero de Comando
Benchmarking
Análisis de ciclo de vida
Permission Marketing ? | Reingeniería
Personalización en masa ?
Dinámica de los Sistemas
Destrucción creativa ?
Ingeniería concurrente
Presupuesto Base Cero
Curvas S en Tecnología
Técnica Delphi
Gung Ho! ?
ISO 9000
7-Ss
6-Sigma
5-Fuerzas
4-Ps
Planeamiento de escenarios
Estrategia de crecimiento?
Marketing uno a uno
Organizaciones inteligentes
Data Mining
Mejora continua
Análisis de cadena de valor
Técnica de grupo nominal | PIMS Análisis
Círculos de calidad
Analisis de disrupción de mercados
Analisis de portafolio
Curvas de experiencia
Misión y Visión
Reduccion del ciclo de tiempo
3-Cs
Matrices 2x2
Gerenciamiento de 1 minuto ?
0-Defectos
CRM
Alianzas estrategicas
Empprendimientos corporativos
Análisis conjunto
Juegos competitivos
Retención de clientes ?
Herramientas de trabajo en grupo
Psicografía ?
Gestión de la lealtad
Garantías de Servicio
Equipos virtuales ? |
|--|---|---|

? no resulta claro si estas son realmente "herramientas"



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

Source: Bain & Co www.bain.com



Lined writing area with horizontal lines for notes.

Esta lista de herramientas gerenciales surge de una encuesta bial internacional llevada a cabo por los consultores Bain & Co. La encuesta no es puramente acerca de herramientas para la estrategia, sino que cubre todas las técnicas referidas por los participantes. Los puntos principales son:

- Las herramientas reconocibles como específicamente sobre *estrategia* son pocas ... 5 fuerzas, análisis de cadena de valor, competencias básicas, esquema 7-S, planeamiento de escenario, curva de experiencia ... [estos se pueden encontrar en libros de texto, tales como R M Grant, 2002, 'Contemporary Strategy Analysis' (4th Edn), Blackwell: Oxford.]
- Muchos ítems en la lista son demasiado generales o idiosincrásicos como para merecer ser llamados "herramientas" –por ejemplo, planeamiento estratégico, retención de clientes, Gung-ho.
- Pocos temas actuales en la investigación académica sobre Estrategia se muestran en esta lista – por ejemplo, visión basada en recursos, visión basada en el conocimiento, enfoques evolucionistas – lo cual genera la pregunta acerca de cómo tales enfoques académicos encajan en la práctica en el mundo real (esta pregunta puede sólo proponerse en cursos de grado, pero no es una cuestión para levantar ante audiencias constituidas por gerentes o ejecutivos].
- Hay algunas sorprendente omisiones de enfoques bien conocidos - análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), análisis PEST de fuerzas externas (políticas, económicas, sociales y tecnológicas), Gestión basada en valor, etc. El análisis FODA, por ejemplo, será invariablemente mencionado si usted invita a una audiencia diversa de ejecutivos a que mencionen cualquier enfoque estratégico que ellos conozcan.

Finalmente, note que la Dinámica Estratégica emerge de la combinación de la visión de la Estrategia basada en los recursos con la Dinámica de los Sistemas [Sterman], 2000, 'Business Dynamics', McGraw-Hill: New York.] Si bien mencionada en esta encuesta, la dinámica de los sistemas es una de las herramientas menos conocidas. Su versión más conocida, 'Systems Thinking', popularizada por Peter Senge en su best-seller, 'La Quinta Disciplina' – no es siquiera mencionada [Doubleday: New York, 1990.]



Herramientas para Estrategia más ampliamente usadas

- Competencias Básicas ✓
- Balanced Scorecard ?
- Planeamiento de Escenarios ✓
- Análisis de Valor para Accionistas ?

? ... estas son herramientas para control de performance, no para la formulación de la Estrategia



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

Source: Bain & Co www.bain.com

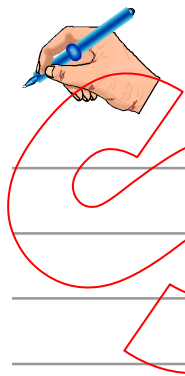


Handwriting practice lines consisting of 11 horizontal lines.

Estos cuatro ítems son las ideas relacionadas a la estrategia más ampliamente utilizadas, de acuerdo con la encuesta de Bain. Es importante remarcar que otras herramientas, tales como las 5 fuerzas y el análisis de cadena de valor, si bien pueden ser utilizadas ampliamente entre los profesionales de la Estrategia (consultores, empleados de áreas de desarrollo corporativo, etc), no necesariamente son relevantes para la mayoría de los gerentes generales o profesionales en otras funciones, tales como Marketing o Desarrollo de Productos.

SUGERENCIA

Puede ser útil cuando se esté entrenando a grupos de ejecutivos, revisar junto a ellos, en este punto, las herramientas que usan sus respectivas organizaciones, y cuáles son los valores y limitaciones que ellos ven en ellas.



Sección 2

Especificando el Objetivo Estratégico

Written by: Kim Warren

Sample

Objetivos

Este conjunto de diapositivas explica los elementos fundamentales del enfoque de la Dinámica Estratégica, permitiendo resolver:

- **qué objetivos de rendimiento* son alcanzables para su organización** [o para cualquier caso bajo consideración]
- **... o para actividades importantes dentro de una organización** [marketing, desarrollo de personal, etc.]
- **qué recursos será necesario desarrollar y mantener para alcanzar tales objetivos**
- **cómo esos recursos dependen entre sí para generar rendimiento**
- **cómo usar este entendimiento para conducir la estrategia hacia esos objetivos?**

... incluyendo cómo tratar con las presiones competitivas.

* (típicamente ganancias, pero puede tratarse también de otras medidas, especialmente en el caso de servicios públicos, voluntarios u otras organizaciones sin fines de lucro)



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Esta diapositiva introduce los objetivos principales del enfoque de la Dinámica Estratégica.

Se pueden establecer los siguientes puntos adicionales...

- Es muy importante clarificar la escala temporal apropiada para los objetivos de rendimiento. Esta puede ser a un horizonte muy largo (por ejemplo, la necesidad de Kodak de mantener la venta de film fotográfico por muchos años frente al aumento de la fotografía digital) – o muy corto (por ejemplo, construir demanda inmediata para una nueva película cinematográfica)
- Puede haber varios objetivos simultáneos, y estos a su vez pueden tener un cierto grado de conflicto entre sí – por ejemplo, incrementar la participación de mercado pero sin reducir las utilidades. Las herramientas de la Dinámica Estratégica exponen esas tensiones y permiten llegar a encontrar compromisos viables.

Puede ser útil, en este punto, invitar a los participantes a explicar los desafíos de rendimiento que ellos mismos enfrentan en sus propias organizaciones. Una breve descripción verbal será suficiente en este punto – cada asunto podrá ser especificado con mayor grado de detalle a medida que vaya avanzando el curso y se vaya cubriendo más material.

Estos objetivos son importantes para establecer la necesidad de la aplicación del enfoque de la Dinámica Estratégica, y para intentar posicionar y comparar la contribución de esta disciplina entre los otros métodos que son ampliamente comprendidos.

SUGERENCIA

Usted puede, desde ya, desear sustituir o agregar objetivos propios. No obstante, es importante que se asegure que aquellas diapositivas seleccionadas de entre las que componen este conjunto sean las apropiadas para apoyar tales objetivos.



Esquema de la 'Dinámica de la Estrategia en Acción'

Las diapositivas están organizadas en los siguientes segmentos:

- 1. ¿Por qué "Dinámica Estratégica"?
- 2. Especificando los Objetivos Estratégicos
- 3. Cómo los Recursos Determinan el Rendimiento
- 4. Construyendo y Manteniendo Recursos
- 5. La Arquitectura Estratégica Básica
- 6. Desarrollando Recursos - La 'Cadena de Preferencia'
- 7. Atributos de los Recursos
- 8. Rivalidad por los Recursos
- 9. Recursos Intangibles

Conceptos básicos

Elementos adicionales



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Esta diapositiva muestra cómo están organizados los conjuntos de diapositivas. Ellas se dividen en dos secciones principales:

- Los Conceptos Básicos del método de la Dinámica Estratégica – en la mayoría de los casos, la mayoría de esta sección deberá ser cubierta
- Una serie de extensiones a este esquema para tratar con la rivalidad, los intangibles, y otras cuestiones, cada una de las cuales puede ser apropiada en diferentes circunstancias.

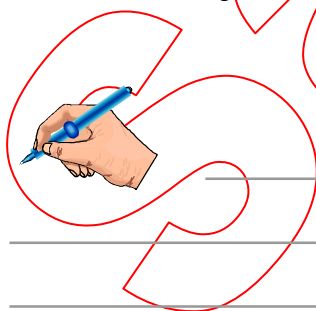
Adicionalmente, hay una sección de apertura opcional llamada “¿Por qué Dinámica Estratégica?” que repasa algunas herramientas clásicas utilizadas en Estrategia, y explica por qué son necesarios otros métodos mejorados.

Si estos tópicos se dictan en una clase tipo “conferencia” o “presentación”, dedicando tan sólo un tiempo mínimo para preguntas o debate, entonces todo el contenido podrá tratarse en unas pocas horas. No obstante, este estilo no es el más recomendado. Los conceptos aquí tratados serán, muy probablemente, poco familiares para la mayoría de los asistentes y requerirá de ellos un cambio significativo en sus formas de ver y analizar este tipo de cuestiones. Consecuentemente, el aprendizaje va a ser mucho más efectivo si el material es entregado de forma tal que se dejen oportunidades para discutir, aclarar y practicar, aplicando las nuevas herramientas a los desafíos que los mismos asistentes tengan que enfrentar en el mundo real, o a casos.

Usados de esta manera, en un día completo de clases se podrá proporcionar un valioso aprendizaje acerca de los Conceptos Básicos, en tanto que los Elementos Adicionales pueden llevar, en total, 1 ½ a 2 días.

SUGERENCIA

Para cualquier evento de entrenamiento o formación, usted va a necesitar agregar un cronograma dando una clara indicación de cómo se va a utilizar el tiempo de clases, tanto para el tratamiento de este material como para cualquier otra actividad adicional.



Sección 3

Cómo los recursos dirigen el rendimiento

Written by: Kim Warren

Sample



3. Cómo los recursos dirigen el rendimiento

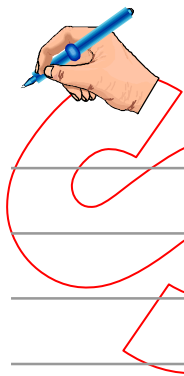
© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



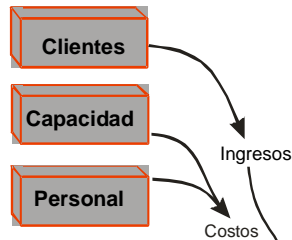
Sample

Este conjunto de diapositivas parte desde el foco en los resultados de rendimiento, para explicar

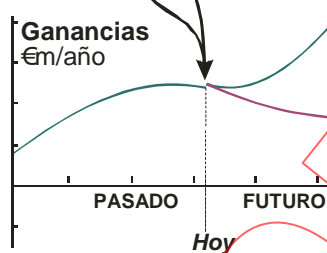
- La conexión directa entre rendimiento y los recursos simples y tangibles (clientes, personal, etc)
 - El enfoque que adopta la investigación en Estrategia para entender el rol de los recursos
 - La importancia de especificar los recursos apropiadamente, incluyendo las medidas más apropiadas para ellos
- ... e ilustra esos principios, para el caso de la aerolínea.



Los recursos dirigen el rendimiento ...



- Los recursos dirigen el rendimiento
- ... entonces deben acumularse y retenerse en el tiempo
- ... y la forma en que interactúan es crítica



NOTA - esta visión amplia del negocio no será necesaria cuando los objetivos se centren en sólo una parte del negocio, por ejemplo 'tenemos que aumentar la base de clientes de 2.000 a 5.000 en 3 años'. La sección 4 examinará tales casos.



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Esta es una simple representación de cómo el rendimiento financiero se origina en los recursos de la firma (los ítems en las cajas).

Para desafíos estratégicos que conciernen al rendimiento general de una firma, este gráfico clarifica el muy simple hecho de que el rendimiento – en este momento - depende, muy directamente, de los recursos que se encuentran en su lugar – en este momento. En situaciones comerciales, esto implica recorrer hacia atrás a partir del estado de ganancias y pérdidas, desde las ganancias, a través de los ingresos, márgenes y costos, hasta que usted encuentre los factores que generaron en forma directa aquellos ítems financieros.

- Típicamente, el número actual de clientes determina la tasa a la cual generamos ingresos. [Hay algunas pocas excepciones, tales como negocios que venden productos en un mercado abierto, como petróleo o commodities agrícolas] Naturalmente, los clientes también pueden diferir en tamaño y valor para nosotros – una consideración a la que prestaremos atención en el módulo 7.
- El Personal y la Capacidad son ejemplos de activos costosos, y típicamente conocemos muy bien la relación entre esos activos y el costo de poseerlos. Los costos serán determinados por la adquisición y desarrollo de tales activos, así también como por el simple hecho de poseerlos.

Los desafíos estratégicos no siempre están relacionados con el rendimiento general del negocio, sino que pueden enfocarse hacia cuestiones relacionadas con funciones particulares dentro del mismo. Tales asuntos puede que no requieran el entendimiento de todas las partes que componen la organización – puede ser necesario únicamente trazar el problema hacia atrás hasta llegar a uno o dos recursos. Por ejemplo, la rotación de personal puede reflejar la presión de trabajo, la cual a su vez es generada por la demanda de servicio de los clientes que puede estar excediendo al personal disponible que puede tratar con ella.

En otros casos, el desafío puede ser crear un determinado recurso en sí mismo, en cuyo caso el esquema de la sección 4, desarrollado en la sección 6, podrá ser suficiente.

SUGERENCIA

Señale que esta no es, en modo alguna, una lista exhaustiva de recursos relevantes, y que los recursos específicos involucrados en un caso particular pueden ser diferentes.

Nuevamente, es útil en este punto hacer que su audiencia ensaye este paso. En cualquier caso real, una explicación completa de las ganancias de una empresa requerirá de muchos otros ítems que los mencionados en la diapositiva, por lo cual habrá que utilizar una versión más o menos desarrollada del diagrama mostrado hasta ahora. [vea el ejemplo de la aerolínea al final de esta sección.]

Sección 4

**Generando y sosteniendo recursos –
su comportamiento crítico tipo “bañera”**

Written by: Kim Warren

Sample



strategydynamics
www.strategydynamics.com

**4. Generando y sosteniendo recursos –
su comportamiento crítico tipo “bañera”**

© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

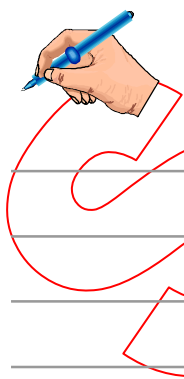


Sample

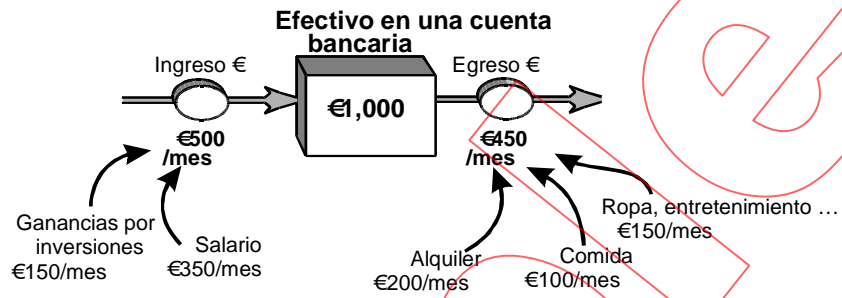
Este conjunto de diapositivas introduce la característica crucial de los recursos, es decir, el hecho de que se llenan a lo largo del tiempo – y se vacían – igual como agua llenando y vaciando un tanque o una bañera.

Muestra que este simple proceso realmente hace muy difícil para la gente anticipar qué es lo que pasará con el nivel de los recursos a medida que pase el tiempo – y si esto es difícil, debe ser en consecuencia todo un desafío el poder anticipar cualquier cosa que dependa de los recursos, como por ejemplo las ventas o las ganancias!

Estas diapositivas también incluyen ejemplos simples de desafíos del mundo real que surgen de esta aparentemente simple idea.



Recursos se 'llenan y vacían' en el tiempo
[acumulan y agotan]



Esto es conocido, a menudo, como el 'esquema de bañera', dado que los recursos se van llenando o vaciando como en una bañera o en un tanque.

 © Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Handwriting practice lines consisting of ten horizontal lines.

Este es el concepto central de la Dinámica Estratégica. [Note que el concepto no es, en absoluto, original al enfoque de la Dinámica Estratégica, sino que se origina en 1950 [1] cuando el Profesor J W Forrester desarrolló la ‘system dynamics’. El libro de John Sterman, ‘Business Dynamics’, McGraw-Hill, 2000, es una enciclopédica referencia para este campo]

Si bien esencialmente simple, es profundamente fundamental al comportamiento en el tiempo de situaciones de negocios, sistemas sociales, y de hecho, nuestra entera realidad. Ciertos ítems simplemente se acumulan y consumen en el tiempo, y no hay otra alternativa que contarlos, explícitamente, donde quiera que ocurra. En realidad es un proceso bastante familiar – ¡la mayoría de la gente sabe que el efectivo en una cuenta se acumula y se gasta!

- Una definición más general para ítems que trabajan de esta forma es ‘activos-stock - o simplemente ‘stocks’
- La cantidad de recurso en cualquier momento es exactamente igual a todas las cantidades alguna vez agregadas, menos todas las cantidades alguna vez perdidas – por ejemplo, clientes actuales = suma de todos los clientes alguna vez ganados, menos la suma de todos los clientes alguna vez perdidos, desde el día en que comenzamos a hacer negocios. Esto significa que cada momento de la historia es igualmente relevante a la situación actual – un cliente ganado 10 años atrás es [todo lo demás igual] exactamente tan relevante como uno adquirido ayer.
- Esto impone serios límites en el uso de regresiones estadísticas para entender ‘qué causa qué cosa’, dado que esto usualmente prueba relaciones actuales o retrasadas, por ejemplo “Creemos que el número de clientes e ingresos por ventas están correlacionados con los precios relativos de 3 meses atrás]
- Acumulación no es lo mismo que ‘retraso’. Si usted decide comprar una nueva máquina, esta arriba luego de un retraso de cierto período, en tanto que si usted decide incrementar los esfuerzos de venta, el número de clientes aumenta continuamente a medida que pasan los meses.

.../...

Sección 5

La Arquitectura Estratégica Básica – Cómo Trabajan en Conjunto los Recursos

Written by: Kim Warren

Sample



strategydynamics
www.strategydynamics.com

**5. La Arquitectura Estratégica Básica –
Cómo Trabajan en Conjunto los Recursos**

© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



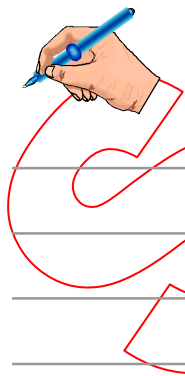
Sample

Esta sección de diapositivas muestra cómo las conexiones causales entre recursos se juntan para crear un diagrama de “arquitectura estratégica”, el cual explica cómo el negocio u organización en su conjunto se desarrollan, y generan rendimiento a través del tiempo. La lógica es resumida en la primer diapositiva.

Después de ilustrar los principios para un caso simple – una marca de consumo, esta sección recolecta todos los diagramas correspondientes al caso de la aerolínea que hemos estado construyendo, para poder construir una arquitectura para este negocio.

SUGERENCIA:

El ejemplo de la marca es una figura cualitativa simple, pero pone énfasis en la importancia de la práctica de poner los números a través del tiempo para cada ítem variable.



Armando la lógica de cómo los recursos se combinan para formar una Arquitectura Estratégica que explique el rendimiento a través del tiempo

- **para impulsar un rendimiento mejorado en el futuro, debemos construir y mantener ciertos recursos** – p. ej. construir la base de clientes para aumentar las ventas
- **los recursos sólo pueden cambiar si actuamos para mejorar sus tasas de flujo** – por ej., para construir una base de clientes deberemos o bien ganar clientes más rápido, o bien perderlos en forma más lenta
- **los flujos de recursos dependen, en cada momento, de las cantidades existentes de recursos que se encuentren disponibles** – p. ej., la tasa de captación de nuevos clientes de hoy dependerá de la cantidad de vendedores que tengamos hoy
- **esas conexiones pueden dar lugar a una mutua interdependencia que puede ayudar a generar crecimiento o, alternativamente, a impedirlo** – p. ej., al aumentar la base de clientes estaremos poniendo presión en la fuerza de ventas para buscar más negocios del tipo de los ya existentes, antes que en ganar nuevos negocios (sobre los cuales ellos ganarían premios!), llevando esto a una mayor tasa de renuncias, y una consecuente paralización de nuestro crecimiento.



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

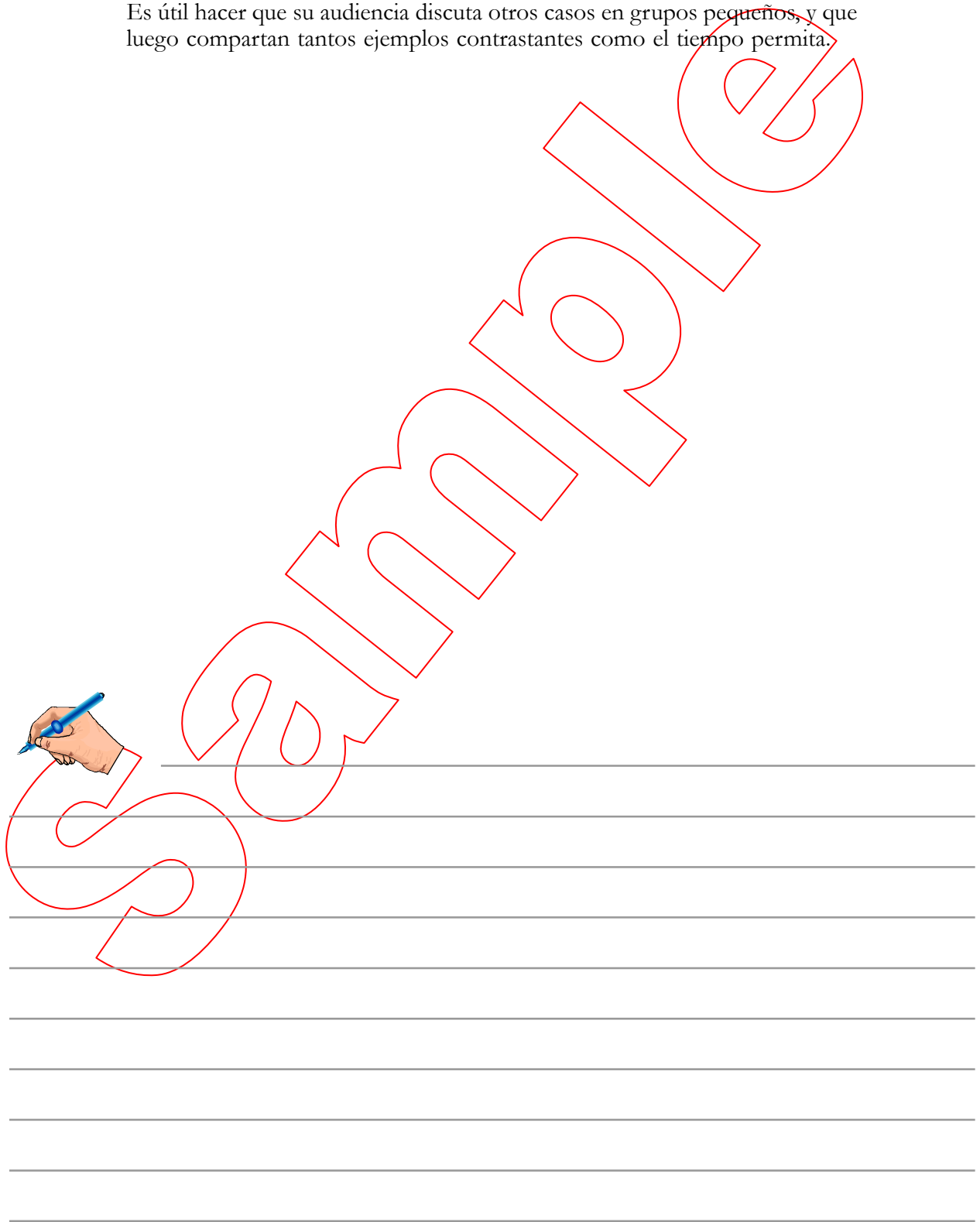


Handwriting practice area consisting of horizontal lines. A large, red, stylized watermark reading 'SUMO' is overlaid diagonally across the page.

El razonamiento expuesto en esta diapositiva es universal, y se aplica a todo negocio o sistema social.

SUGERENCIAS

Es útil hacer que su audiencia discuta otros casos en grupos pequeños, y que luego compartan tantos ejemplos contrastantes como el tiempo permita.



Sample

Sección 6

Desarrollando Recursos, y la 'cadena de preferencia'

Written by: Kim Warren

Sample



strategydynamics
www.strategydynamics.com

6. Desarrollando Recursos, y la 'cadena de preferencia'

© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Sample

Esta sección de diapositivas introduce la primera extensión importante a los Conceptos Básicos. Así como ganar recursos [conducir sus flujos hacia nuestra organización], y retenerlos [ralentizar sus flujos salientes], muchos recursos necesitan ser desarrollados, es decir, ser movidos de etapa en etapa.

Un ejemplo obvio es el personal, el cual es promovido hacia posiciones de mayor jerarquía. Pero hay muchos ejemplos más, algunos de los cuales consideramos muy raramente.

- Los clientes se mueven desde ser ocasionales, pasando por usuarios desleales de nuestro producto o servicio, hasta convertirse en compradores leales.
- Los productos se mueven desde ser ideas especulativas hacia una etapa de desarrollo, y finalmente se establecen como ítems en nuestro catálogo.
- La gente se mueve desde padecer sobrepeso, hacia una leve diabetes y hasta las etapas más serias de una más grave enfermedad.
- Los donantes de organizaciones voluntarias pasan de poner ocasionalmente unas monedas hacia donaciones regulares y finalmente algunos terminan haciendo sustanciales aportes.

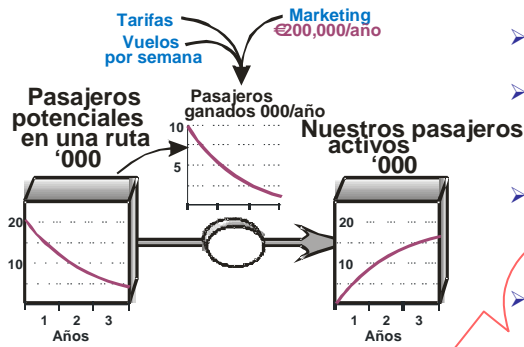
Más aún, estas cadenas de desarrollo se extienden más allá de los límites de la organización, e incluyen etapas que resulta importante que nosotros podamos impulsar.

- Los clientes se mueven desde la etapa en que no nos conocen, pasando por subsiguientes etapas en las que nos conocen, comienzan a entender nuestro producto, y finalmente se convierten en compradores activos.
- De igual modo, la gente que podría trabajar para nosotros al principio no conoce de nuestra existencia, luego nos conocen, se interesan, y finalmente aplican para un trabajo en nuestra empresa.
- Las universidades pasan por un proceso similar para atraer estudiantes, luego de lo cual sus graduados se convierten en antiguos alumnos, los cuales retienen un interés en la universidad y, finalmente (eso es lo que se espera) ofrecen un apoyo financiero sustancial.

SUGERENCIA

Antes de comenzar con las diapositivas que siguen, puede ser útil que le pida a los grupos que propongan sus propios ejemplos de recursos que se desarrollan a través de varias etapas, resaltando los desafíos que ellos ven que sus empresas están enfrentando para manejar este proceso en su favor.

Desarrollando un recurso potencial , ejemplo: pasajeros de una aerolínea en una determinada ruta



- Tarifas, marketing y horarios son constantes
- ... de modo que el único factor determinante de nuestra tasa de ganancia de pasajeros es el grupo de pasajeros potenciales
- La tasa de ganancia inicial es tan rápida que, de continuar así, el total del potencial de pasajeros sería ganado dentro del primer año
- ... pero a medida que vamos ganando de los clientes potenciales, la tasa de ganancia decrece



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Este primer ejemplo muestra el principio del desarrollo de una base de clientes potenciales, tomando el ejemplo de una aerolínea con una única ruta. Puntos a señalar:

- Esta ilustración no se corresponde con el caso de la aerolínea que hemos visto en la sección de los Principios Básicos, porque aquel ejemplo incluía la posibilidad de agregar más rutas – este ejemplo enfoca en el caso de una única ruta.
- Las flechas causales se ajustan a nuestra regla – si conocemos cada una de las 4 causas, entonces podremos estimar la tasa a la que se ganamos pasajeros.
- La ilustración asume que las tarifas, el marketing y el cronograma de vuelos, son constantes, de modo que el único factor remanente es el número de pasajeros potenciales que aún no han volado – esta es una característica común en el proceso de construcción de un recurso, a menudo ignorado: que el recurso potencial es una restricción dominante y cambiante en la tasa de desarrollo.
- La tasa declinante de ganancia de pasajeros implica que cada vez más los pasajeros potenciales son difíciles de persuadir, de modo que conseguimos a los pasajeros fáciles en forma temprana – dejando una tasa de ganancia de pasajeros declinante a medida que pasa el tiempo..

SUGERENCIA

- Note que esta diapositiva muestra cómo se espera que esos clientes se comporten para este caso...una diapositiva en blanco, más adelante, servirá para que su audiencia considere cómo sus potenciales clientes podrían comportarse en sus propios casos, o en casos en los que están familiarizados.
- Cuestiones similares aparecen en los servicios públicos y en las organizaciones sin fines de lucro – por ejemplo, una caridad que ofrezca apoyo a un grupo cuyas necesidades no habían sido contempladas en el pasado puede esperar que el número de beneficiarios a ser servidos se desarrolle con el tiempo.
- Los dos recursos-stock, ‘pasajeros potenciales’ y ‘pasajeros activos’, son “mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos” – todo el mundo que es, o podría ser, un viajero en esta ruta está en uno de los dos grupos [hay algunas complicaciones a este principio que cubriremos en diapositivas posteriores]

Sección 7

Manejando los Atributos de los Recursos

Written by: Kim Warren

Sample



strategydynamics
www.strategydynamics.com

7. Manejando los Atributos de los Recursos

© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Sample

Esta sección de diapositivas introduce la segunda importante extensión de los conceptos fundamentales del enfoque de la Dinámica Estratégica – el tratamiento de situaciones en las que la calidad de los recursos varía. Los clientes, por ejemplo, varían en el volumen de compras y de rentabilidad que generan para nuestro negocio, el personal puede variar en cuanto a sus calificaciones y experiencia, los concesionarios o tiendas en el número de clientes a los que pueden llegar, los productos varían en el número de clientes que pueden quererlos, etc. Principios similares se aplican en el sector público y en las organizaciones sin fines de lucro – la gente difiere en el nivel de demanda que ponen sobre los sistemas de salud, los donantes a caridades en el valor de sus donaciones, etc.

El término “atributo” es utilizado [antes que “calidad”], dado que sugiere una cierta característica que los recursos traen consigo [cada cliente acarrea una cierta contribución a nuestra rentabilidad anual], y porque algunos atributos no son cualidades deseables [por ejemplo, la demanda de cada paciente sobre los servicios de salud, o la frecuencia con que cometen crímenes los criminales]

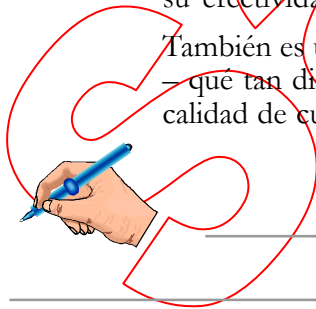
SUGERENCIA

Pida a su audiencia ejemplos de recursos que exhiban algunas cualidades importantes que puedan a su vez variar. Puede ser útil dividirlos entre:

- generadores de demanda – p.ej. clientes, usuarios, concesionarios, tiendas...o en casos sin fines de lucro, clientes o beneficiarios
- factores del lado de la oferta – personal y productos/ servicios

Es útil explorar cuál es, exactamente, la “calidad” que nos importa de cada recurso, p. ej. es el “ingreso promedio por cliente” o la “rentabilidad promedio por cliente”? Es la “experiencia promedio” del personal” o la “calificación promedio” de ese mismo grupo de personas la que nos ayuda a determinar su efectividad?

También es útil – para aclarar la importancia de esta cuestión de la “calidad” – qué tan diferente sería la situación en sus respectivas organizaciones si la calidad de cualquier recurso fuera mayor o menor de lo que actualmente es.



Atributos de los Recursos – los recursos tienen características importantes que varían para cada uno de ellos

Sector	Recurso	Atributo	Medida
muchos	clientes	tasa de compra	\$ por cliente por año
muchos	personal	experiencia	años
muchos	personal	costo de personal	\$ por persona por año
muchos	distribuidores	alcance de mercado	clientes finales atendidos
fabricación	instalaciones productivas	capacidad	unidades anuales
comercio electrónico	páginas web	atractivo	tiempo pasado por página
banca	préstamos	valor	\$'000
transporte	rutas	tráfico	pasajeros potenciales
farmacéutico	drogas	mercado potencial	gente con cada enfermedad
venta al detalle	sucursales	mercado de captación	gente



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Handwriting practice area consisting of ten horizontal lines. A large, faint red watermark reading 'SAMPLE' is oriented diagonally across the page.

Esta diapositiva ilustra algunos de los diversos atributos que pueden poseer los recursos. También establece la necesidad de, tal como es el caso para todo el enfoque de la Dinámica Estratégica, especificar medidas para cada ítem importante.

Análisis de la cuestión. Agregar factores extra para la consideración de desafíos en el mundo real incrementa la complejidad del análisis estratégico, de modo que es importante seleccionar sólo aquellos capaces de generar real diferencia en la cuestión de rendimiento que estamos investigando. Así, por ejemplo, si hay una cuestión de baja rentabilidad de la clientela, pero la calificación de la fuerza de ventas no es considerada un problema, entonces la “rentabilidad del cliente” debiera ser un atributo importante para evaluar, pero no la “habilidad de la fuerza de ventas”.

Estrategia general. En principio, cuando se desarrolla una estrategia general, cada atributo significativo de cada recurso significativo debiera ser considerado. Esto rápidamente se convierte en algo poco práctico en situaciones reales, de modo que este análisis requerirá que cada recurso específico, y sus atributos, sean considerados individualmente y examinados en forma aislada del resto. Deberá ponerse cuidado, entonces, al trabajar con las interacciones entre cada recurso específico y el resto del sistema. Por ejemplo, si estamos evaluando cómo podemos desarrollar la “experiencia del personal” en el desarrollo de productos como parte de nuestra estrategia global, podríamos necesitar considerar también cómo el resto de la organización podría estar afectando la pérdida de fuerza laboral [que a su vez restaría experiencia al personal remanente] y cómo la experiencia del personal podría generar otros recursos – la tasa de desarrollo de nuevos productos, en este caso.

SUGERENCIA

Si su audiencia incluye personas que trabajan para una misma organización o sector de una determinada industria, puede ser útil generar una lista de recursos clave que pueden aplicarse a su situación. Luego, tomando cada recurso por vez, identificar los atributos y medidas de cada uno.

Si usted está trabajando con una audiencia con diverso origen, puede obtener el mismo resultado pidiéndoles que trabajen sobre un ejemplo de negocios bien conocido. Los sectores vinculados al consumo son, por lo general, bien conocidos, tales como tiendas minoristas, aerolíneas, bancos, bienes de consumo. Es, por lo general, mucho mejor tomar un ejemplo específico, tal como Home Depot en los EEUU o Easyjet en Europa.



Sección 8

¡A la batalla! – Rivalidad por los Recursos

Written by: Kim Warren

Sample



strategydynamics
www.strategydynamics.com

8. ¡A la batalla! – Rivalidad por los Recursos

© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Sample

Este conjunto de diapositivas muestra cómo los esquemas básicos de la Dinámica Estratégica se extienden para tratar con la crítica cuestión de la rivalidad competitiva. Mientras las herramientas establecidas para el análisis estratégico tratan con los procesos y políticas competitivas a un nivel general, los esquemas dinámicos se ocupan de las cuestiones específicas relacionadas con las interacciones emergentes con rivales particulares por recursos particulares.

Como las extensiones cubiertas en las secciones 6 y 7, estos esquemas de rivalidad son usualmente útiles por sí mismos, no sólo como extensiones de la arquitectura básica. Encontramos con frecuencia organizaciones que necesitan enfocarse en batallas competitivas de corto y mediano plazo que tienen lugar en un determinado momento, a pesar de encontrarse en un escenario de razonable confianza en el sentido de que el negocio, como un conjunto, está en buena forma.

Es importante para las organizaciones no comerciales reconocer que ellas, también, están involucradas en situaciones de rivalidad competitiva, aún cuando no estén persiguiendo retornos financieros en un mercado de bienes o servicios. La rivalidad se encuentra presente toda vez que hay recursos limitados que más de una organización desea capturar y retener para su propio uso. Mientras los clientes pueden ser el ejemplo más obvio, las organizaciones también compiten por personal escaso y otros grupos. Las organizaciones de voluntarios compiten por benefactores y sus donaciones, de igual modo que las empresas compiten por inversores. Los servicios públicos compiten por personal, y pueden también competir por bienes raíces o por fondos gubernamentales.

SUGERENCIA

Es útil pedir a su audiencia ejemplos de recursos sobre los cuáles sus organizaciones compiten, y ampliar la discusión para incluir un amplio rango de otras situaciones incluyendo a organizaciones no comerciales. La importancia de este tópico puede ser demostrada preguntando acerca de las consecuencias de tal rivalidad competitiva. La presión sobre los niveles de precios y los márgenes de ganancia es el ejemplo obvio, pero hay otros ejemplos también importantes, tales como:

- el costo y el riesgo de los esfuerzos de marketing requeridos para, simplemente, retener el nivel de negocios existente, sin siquiera considerar la generación de crecimiento,
- la necesidad de desarrollar constantemente nuevos productos y servicios, cada vez más rápida, y a un gran costo,
- El esfuerzo creciente para contratar personal en un mercado laboral altamente competitivo

Los esquemas de rivalidad en esta sección pueden llegar a ser bastante complejos, de modo que usted puede necesitar considerar cuidadosamente cuáles de las diapositivas opcionales son apropiadas para su audiencia.

Tan sólo tres formas de rivalidad cubren todas las situaciones

Rivalidad tipo...

1. la carrera para explotar un reservorio no desarrollado de clientes potenciales
2. la lucha para lograr que clientes establecidos con nuestros rivales cambien por nosotros (y prevenir que ocurra lo inverso)
3. competencia por una porción de los negocios de clientes que compran a más de una firma

... más los mismos mecanismos para el resto de los recursos que puedan estar en disputa (proveedores, personal, distribuidores...)



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Handwriting practice lines consisting of ten horizontal grey lines.

Estos tres mecanismos se desarrollan en las diapositivas que siguen, junto con las interacciones que pueden ocurrir entre ellos.

Antes de discutir los esquemas que capturan estos tres mecanismos, es útil pensar acerca de las diferentes circunstancias en las que cada una de ellos se aplica.

- Tipo 1: se ve más claramente en mercados de nuevos productos y servicios – p.ej. pantallas planas de TV. El proceso continúa, no obstante, donde sea que haya nuevos clientes disponibles – p.ej. niños necesitando sus primeros zapatos, o gente de edad avanzada que requiere cuidados especiales.
- Tipo 2: tiene lugar cuando los mercados maduran – p.ej. la provisión de seguros para la vivienda [si bien el Tipo 1 continúa para las nuevas casas que se construyen]. La rivalidad Tipo 2 está especialmente presente en negocios maduros del tipo B to B ya que son pocos los nuevos clientes que se forman.
- Tipo 3: esta rivalidad ocurre cuando los clientes toman productos de más de un proveedor – p.ej. consumidores que compran dos o más marcas de cerveza, cereales para el desayuno, o prendas de vestir, o eligen constantemente diferentes restaurantes. Por ello, esta rivalidad opera simultáneamente con las del tipo 1 y 2 en varios mercados. Las rivalidades del tipo 1 y 2 sólo aparecen en su forma pura cuando es poco práctico o anti económico para los clientes cambiar constantemente de proveedor – p.ej. la compra de energía para consumo hogareño o las suscripciones de telefonía celular.

Es útil discutir situaciones donde la rivalidad tiene lugar por otros recursos que no sean los clientes. Muchos sectores presentan rivalidad por personal clave [si bien la rivalidad del tipo 3 es inusual ya que la mayoría de los empleados tienen un único y principal empleo]. Los negocios minoristas compiten por bienes inmuebles, las aerolíneas por rutas, los servicios financieros por el apoyo de asesores financieros, etc.

Es también útil considerar cómo esos procesos competitivos funcionan en situaciones no comerciales. Las organizaciones pertenecientes al sector público, claramente, compiten por personal, no sólo entre sí, pero también contra organizaciones comerciales – p.ej. los jóvenes graduados pueden comparar los méritos de una carrera en la administración pública versus las oportunidades en el sector comercial. Las caridades compiten por donantes y por los esfuerzos de los voluntarios, los partidos políticos compiten por votantes, y muchas organizaciones del sector público compiten por fondos para sus presupuestos.



Sección 9

Tratando con los factores blandos – Recursos Intangibles

Written by: Kim Warren

Sample



strategydynamics
www.strategydynamics.com

**9: Tratando con los factores blandos –
Recursos Intangibles**

© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Sample

Este conjunto de diapositivas muestra cómo los esquemas básicos de la Dinámica Estratégica se extienden para tratar con el impacto de los factores “blandos”, también denominados a veces “intangibles”. Note que los profesionales en Finanzas y aquellos vinculados con la performance corporativa tienen una bien desarrollada perspectiva en el reporte de activos intangibles. Este conjunto, no obstante, adopta una perspectiva desde el punto de vista del gerenciamiento estratégico, enfocándose en:

- comprender a los intangibles en sus propios términos [antes que su valor financiero implícito],
- evaluar su impacto sobre los recursos “duros” tangibles del negocio, y su performance,
- encontrar cómo manejar el crecimiento y desgaste de los intangibles.

Como el impacto de los recursos intangibles sobre la arquitectura estratégica general es, generalmente, sustancial, se los debe tomar en cuenta [aunque sólo sea para comprobar que están OK]. No obstante, es a menudo útil también considerar cómo ciertos factores intangibles aislados pueden afectar a un determinado recurso tangible estrechamente relacionado, p. ej., cómo la moral del personal afecta la productividad o la rotación del personal, o cómo la reputación limita la efectividad de las inversiones en marketing.

Naturalmente, los factores intangibles son tan importantes en el sector público, organizaciones de voluntarios y otras organizaciones sin fines de lucro, como lo son para el sector comercial.

SUGERENCIA

Es útil pedir a su audiencia ejemplos de casos que ellos conozcan en donde los factores intangibles hayan tenido un impacto importante en una organización. Vea si puede conseguir ejemplos de los siguientes 3 tipos:

- factores ‘positivos’, son los que si están en buena forma, pueden mejorar la performance, p.ej. una fuerte reputación gana clientes...una fuerte moral aumenta la productividad
- .. entonces la ausencia de factores positivos retrasa la acumulación de recursos y la performance
- factores ‘negativos’, si se encuentran en un pobre estado, pueden afectar la acumulación de recursos, empeorar la pérdida de recursos y dañar la performance, p.ej. la molestia de parte de los clientes reduce las tasas de venta y aumenta la pérdida de clientes...los niveles de estrés en el personal aumenta la pérdida de empleados y daña el servicio.



Los recursos intangibles reflejan cómo siente la gente – su estado de ánimo – el cual puede ser positivo o negativo

	Sentimientos positivos	Sentimientos negativos
Cientes	Satisfacción con la calidad del producto	Irritación con problemas en el servicio
Empleados	Motivación para trabajar duro	Hostilidad hacia la gerencia
Inversores	Confianza en el liderazgo del negocio	Ansiedad sobre posibles negocios
Proveedores	Inclinación a cooperar con los pedidos de los clientes	Preocupación acerca de la dependencia en unos pocos grandes clientes
Competidores	Confianza en su ventaja competitiva	Temor por nuestro comportamiento en materia de precios



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



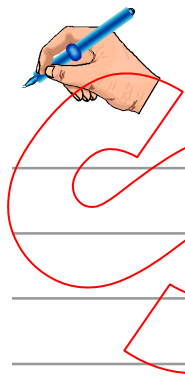
A series of horizontal lines for writing, starting from the pen illustration and extending across the page.

El principio por el cual “el estado mental determina el comportamiento” está en el centro de la psicología cognitiva, y respalda mucho de lo que conocemos acerca del comportamiento organizacional y el marketing.

Note que nosotros estamos adoptando un enfoque relativamente simple sobre lo que son, en realidad, cuestiones complejas y multi facéticas. No obstante, esta simplificación es suficiente para abordar muchos de los desafíos estratégicos.

Es importante aclarar qué es lo que entendemos por cada factor intangible en particular – de allí que empleemos frases bastante largas en esta diapositiva. Hablar acerca de “satisfacción del cliente” sin especificar el o los aspectos sobre los que la satisfacción está referida tiene el riesgo de crear desentendimientos entre los miembros del equipo.

Es también útil limitar la atención a factores que puedan influenciar los comportamientos de grupos clave en partes clave de la situación – una larga lista de factores incidentales causará un debate inútil y nos distraerá de los asuntos importantes.



The following pages are from the Students booklet for Section 1 of the course.

The entire course materials include 180 slides providing around 12 hours of lecture material, excluding any additional exercises, as listed at the front of this document.

This booklet is the first in a series of nine:

Introducción	1	¿Por qué Dinámica Estratégica?
Conceptos básicos	2	Especificando el Objetivo Estratégico
	3	Cómo los recursos dirigen el rendimiento
	4	Generando y sosteniendo recursos – su comportamiento crítico tipo “bañera”
	5	La Arquitectura Estratégica Básica – Cómo Trabajan en Conjunto los Recursos
Further optional elements deal with the following:		
	6	Desarrollando Recursos, y la ‘cadena de preferencia’
	7	Manejando los Atributos de los Recursos
	8	¡A la batalla! – Rivalidad por los Recursos
	9	Tratando con los factores blandos – Recursos Intangibles



All materials © Copyright 2005 Kim Warren

Published in Great Britain 2005 by:

Global Strategy Dynamics Limited
P.O. Box 314
Princes Risborough
Buckinghamshire
HP27 0XB
United Kingdom

These materials are provided as part of the “Strategy Dynamics in Action” course developed by Kim Warren.

The Spanish Translation of these materials is by Jorge Fantin, PHI-SIGMA Estrategia Y Finanzas S.L.

Each participant on the course should be provided with a new copy of this booklet.

All Rights Reserved.

Dinámica de la Estrategia en Acción

Este conjunto de diapositivas explica los elementos fundamentales del enfoque de la Dinámica Estratégica, permitiéndolo resolver:

- qué objetivos de rendimiento* son alcanzables para su organización [o para cualquier caso bajo consideración]
- ... o para actividades importantes dentro de una organización [marketing, desarrollo de personal, etc.]
- qué recursos será necesario desarrollar y mantener para alcanzar tales objetivos
- cómo esos recursos dependen entre sí para generar rendimiento
- cómo usar este entendimiento para conducir la estrategia hacia esos objetivos?

... incluyendo cómo tratar con las presiones competitivas.

** (típicamente ganancias, pero puede tratarse también de otras medidas, especialmente en el caso de servicios públicos, voluntarios u otras organizaciones sin fines de lucro)*

Revisión de Herramientas de Estrategia: Objetivos

Al finalizar esta sección usted:

- Conocerá algunas de las características de las herramientas más comunes en el análisis estratégico
- Entenderá algunos de los beneficios que tales herramientas ofrecen
- Apreciará cómo esas herramientas se relacionan entre sí y con los desafíos de mejora del rendimiento que enfrentan los equipos directivos
- Tendrá su propia visión acerca del valor que representan tales herramientas para la función gerencial

No hay escasez de herramientas de uso gerencial

- | | | |
|--|---|--|
| ABC
MBO
Gestión total de la Calidad
Análisis de valor de estructura (OVA)
Análisis de valor estratégico
Pago-por-Performance
Medición de satisfacción del Cliente
Visualización?
Competencias básicas
Premio Baldrige
Micro-Marketing
Planeamiento de requerimientos de material (MRPI y MRPII)
Equipos auto gestionados
Planeamiento estratégico?
Equipos de integración de fusiones
Tablero de Comando
Benchmarking
Análisis de ciclo de vida
Permission Marketing ? | Reingeniería
Personalización en masa ?
Dinámica de los Sistemas
Destrucción creativa ?
Ingeniería concurrente
Presupuesto Base Cero
Curvas S en Tecnología
Técnica Delphi
Gung Ho! ?
ISO 9000
7-Ss
6-Sigma
5-Fuerzas
4-Ps
Planeamiento de escenarios
Estrategia de crecimiento?
Marketing uno a uno
Organizaciones inteligentes
Data Mining
Mejora continua
Análisis de cadena de valor
Técnica de grupo nominal | PIMS Análisis
Círculos de calidad
Análisis de disrupción de mercados
Análisis de portafolio
Curvas de experiencia
Misión y Visión
Reducción del ciclo de tiempo
3-Cs
Matrices 2x2
Gerenciamiento de 1 minuto ?
0-Defectos
CRM
Alianzas estratégicas
Emprendimientos corporativos
Análisis conjunto
Juegos competitivos
Retención de clientes ?
Herramientas de trabajo en grupo
Psicografía ?
Gestión de la lealtad
Garantías de Servicio
Equipos virtuales ? |
|--|---|--|

? no resulta claro si estas son realmente "herramientas"



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

Source: Bain & Co www.bain.com



Herramientas para Estrategia más ampliamente usadas

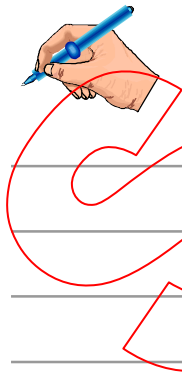
- Competencias Básicas ✓
- Balanced Scorecard ?
- Planeamiento de Escenarios ✓
- Análisis de Valor para Accionistas ?

? ... estas son herramientas para control de performance, no para la formulación de la Estrategia



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

Source: Bain & Co www.bain.com



El desarrollo de una Estrategia toma en consideración la situación actual, desarrolla un concepto de negocio, una forma de llevarlo a cabo, y un sistema de seguimiento

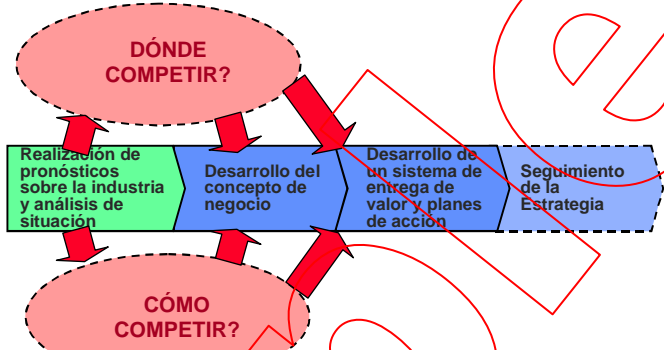


© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



A series of horizontal lines for writing, starting from the pen illustration and extending across the page.

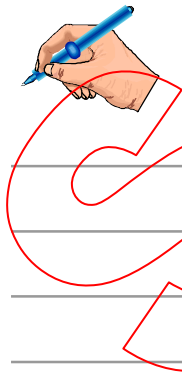
La estrategia de negocios debe apuntar a dónde y cómo competir.



NOTA ... La mayoría de las herramientas de Estrategia han sido desarrolladas desde, y diseñadas para, soluciones de negocios comerciales. Por ello, pueden llegar a ser de difícil aplicación en organizaciones sin fines de lucro, el servicio público o de voluntariado. Este no es el caso de la Dinámica Estratégica la cual es igualmente aplicable para todas las categorías de organizaciones.



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



La mayoría de los ejecutivos reconocerán el 'Análisis FODA'

DÓNDE
COMPETIR?

Análisis F.O.D.A.

OPORTUNIDADES
+
AMENAZAS

Realización de pronósticos sobre la industria y análisis de situación

Desarrollo del concepto de negocio

Desarrollo de un sistema de entrega de valor y planes de acción

Seguimiento de la Estrategia

FORTALEZAS
+
DEBILIDADES

RAZONAMIENTO ...

Los mercados en los que operamos ofrecen [o podrían ofrecer] oportunidades de crecimiento y/o rentabilidad ... pero también presentan amenazas a nuestro negocio, ya sea desde los competidores u otros factores

... de modo que elija las oportunidades para explotar, busque más de esas, y trabaje sobre la mejor forma de enfrentar y superar las amenazas.

RAZONAMIENTO ...

Nuestra organización tiene ciertas "fortalezas" que pueden usarse para explotar oportunidades y superar las amenazas

... pero también "debilidades" [o falta de fortalezas] que pueden hacer difícil explotar oportunidades y superar amenazas

... de modo que tenemos que explotar nuestras fortalezas, crear más de ellas, y eliminar nuestras debilidades



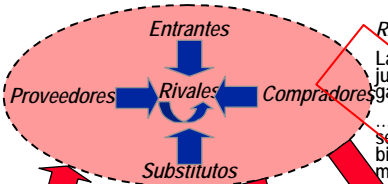
NOTA ... Si bien ampliamente conocido, este esquema de análisis no es actualmente considerado como una herramienta profesional adecuada para la elaboración de una Estrategia.

© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



El Análisis de la Industria ['5-fuerzas'] nos dice si la industria ofrece la oportunidad para una fuerte rentabilidad

**DONDE
COMPETIR?**

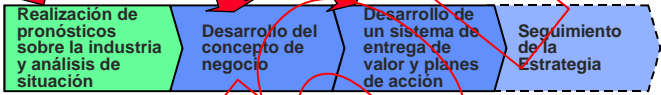


RAZONAMIENTO ...

La presión ejercida por rivales y otros jugadores en la industria disminuye las ganancias

... consecuentemente, busque mercados o sectores donde tales fuerzas sean débiles o bien donde las barreras de ingreso las mantenga bajo control.

**CÓMO
COMPETIR?**



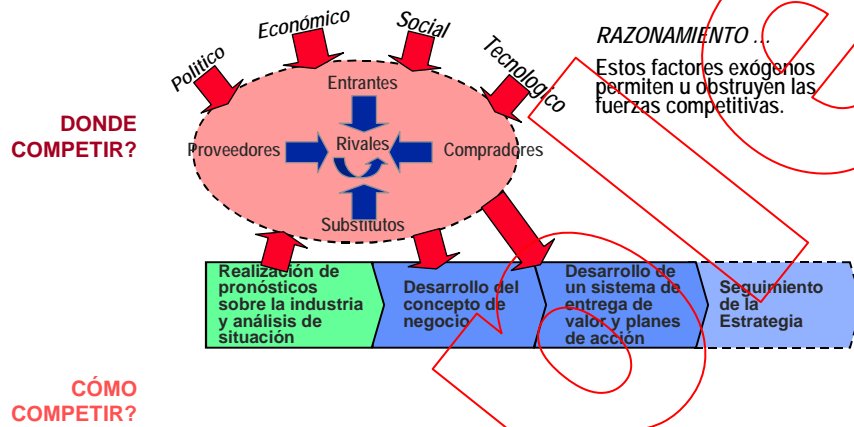
© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

Source: Porter M, 1980, Competitive Strategy, Free Press: New York



Handwritten text 'SAM' in large red outline letters is written across the lined paper.

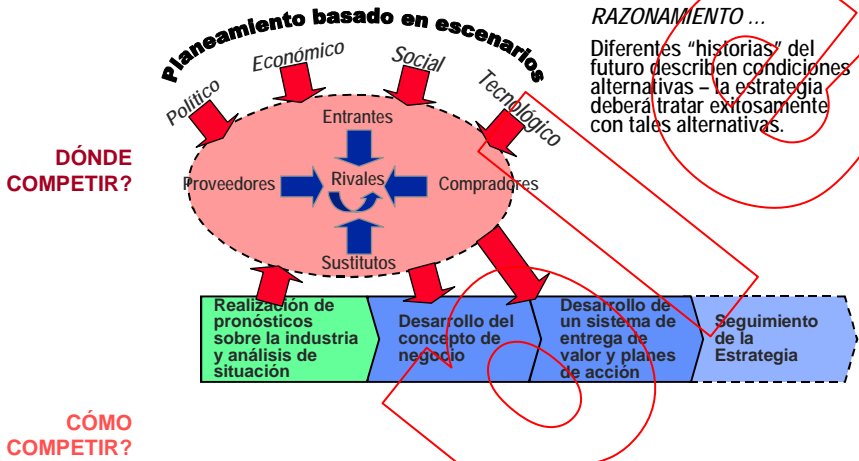
El análisis PEST evalúa cómo los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos cambiarán las condiciones de la industria



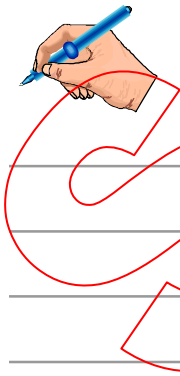
© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



El desarrollo de la estrategia basada en el análisis de escenarios considera cómo diversas alternativas "futuras" pueden cambiar las condiciones de la industria

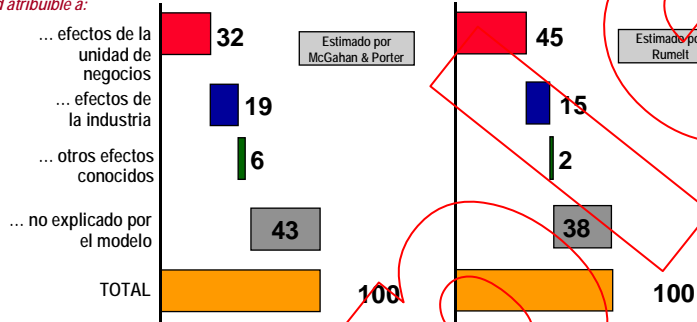


© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



La investigación sugiere que los factores propios de la firma son más críticos para la performance que las fuerzas de la industria

Porcentaje del total de varianza de la rentabilidad atribuible a:



Traducción: usted puede hacerlo bien en industrias consideradas dificultosas, y meterse en problemas aún cuando las fuerzas competitivas le sean favorables



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

Source: McGahan A and Porter D., 1997, 'How Much Does Industry Matter, Really?'. *Strategic Management Journal* (Summer Special Issue) Vol. 18 pp.15-30.

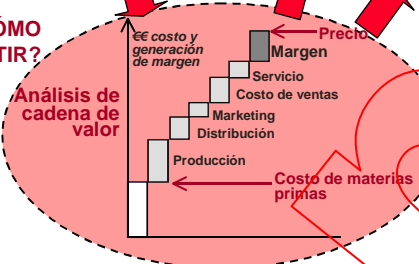


el análisis de Cadena de Valor muestra dónde las actividades internas generan costos y agregan valor a los ojos de los consumidores

DÓNDE COMPETIR?



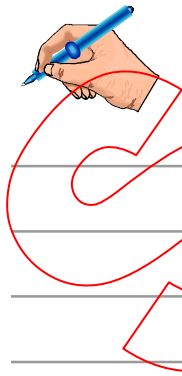
CÓMO COMPETIR?



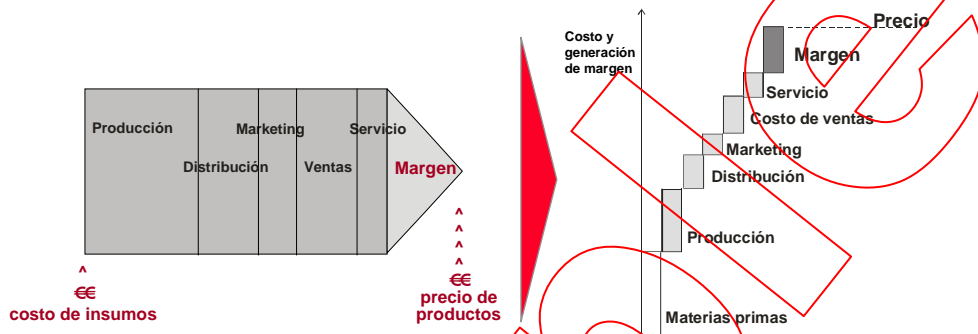
RAZONAMIENTO ...
Entender "hacia dónde vá el dinero" - luego rediseñar el sistema del negocio para reducir los costos totales o ganar un plus sobre el precio! + otras preguntas pueden también considerarse!



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



El Análisis de Cadena de Valor es presentado, algunas veces, como ...



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

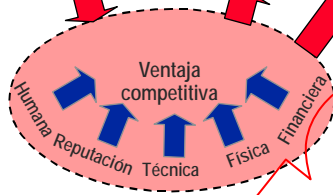
Source: Porter, M. 1985, Competitive Advantage, Free Press: New York



La estrategia basada en recursos evalúa qué recursos "estratégicos" están disponibles, y qué rentabilidad superior pueden sostener

DÓNDE
COMPETIR?

CÓMO
COMPETIR?



RAZONAMIENTO ...

Los recursos en estas categorías amplias son "estratégicos" (es decir, ofrecen ventaja competitiva en forma sostenida) si es que ellos son Valiosos, Raros, y difíciles de imitar [criterio V, R, I]



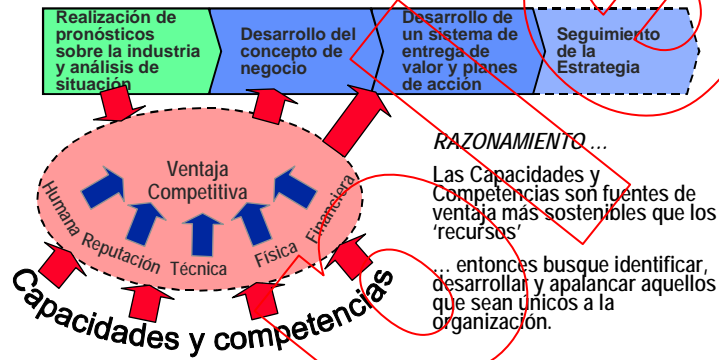
© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



El análisis estratégico basado en Capacidades y Competencias ve a estos factores como más sostenibles que los "recursos"

DÓNDE
COMPETIR?

CÓMO
COMPETIR?



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.

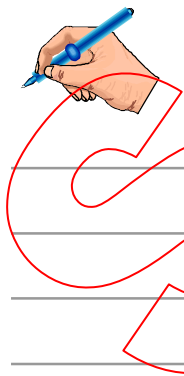


Limitaciones de las herramientas comunes en Estrategia

- **Objetivo de performance equivocado** – atención a la rentabilidad actual antes que en la evolución temporal de la performance hacia el futuro
 - **Ambiguo** – conceptos importantes están indefinidos, abstractos o inconsistentes, como por ejemplo: “ventaja competitiva”, “performance”
 - **Cualitativo** – dificultad para conocer cómo medir variables importantes, tales como “factores sociales”, “capacidades” ...
 - **Causalidad** – la “reputación”, por ejemplo, claramente importa, pero de qué manera ejerce su influencia en la performance?
 - **Estática** – dificultad para tomar en cuenta cómo está cambiando la situación a través del tiempo
- y crucialmente ...
- **Poco clara implementación** – qué hacer, cuándo y cuánto?
 - **... y resultados poco claros** – en cuánto mejorará nuestra performance, sobre qué escala de tiempo?

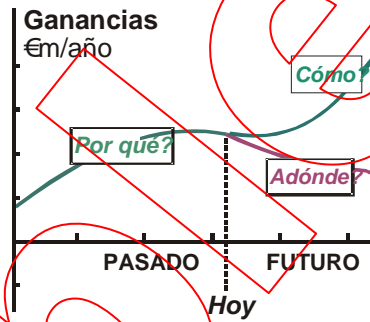


© Kim Warren, 2004. All rights reserved.



Desafortunadamente, las herramientas de Estrategia existentes no tratan la cuestión clave – performance en función del tiempo

- **Por qué** nuestra performance está siguiendo esta trayectoria?
- **Adónde** irá si continuamos haciendo las cosas del modo actual?
- **Cómo** podemos diseñar una estrategia robusta que mejore radicalmente esta performance en el futuro?

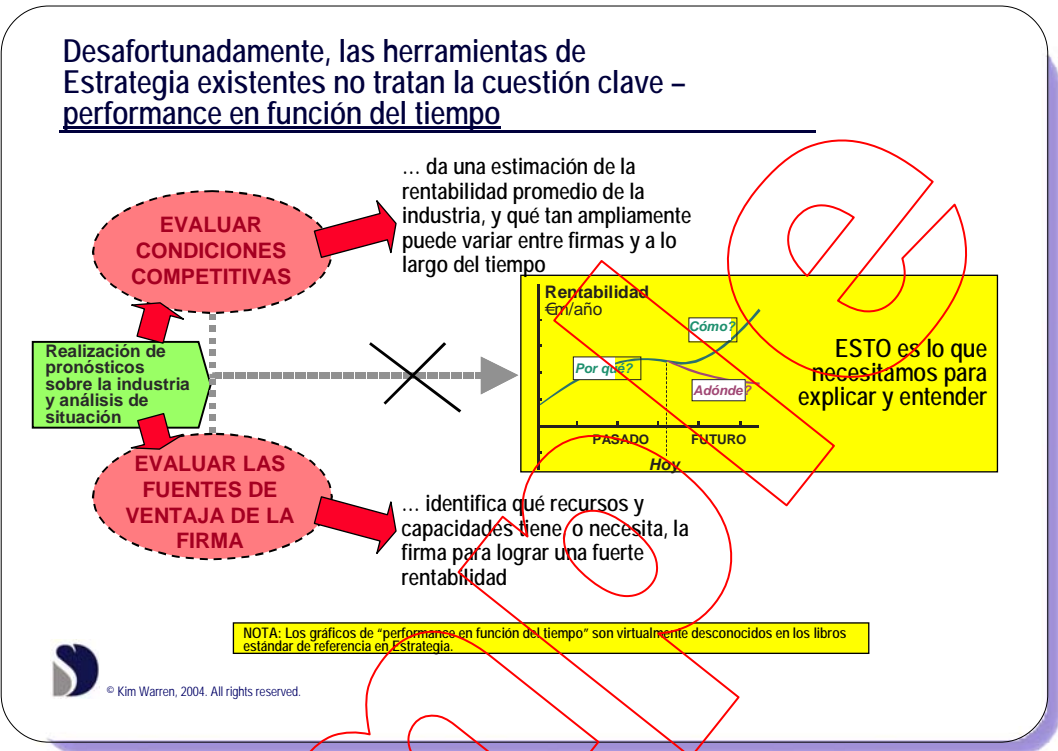


Podría pensarse que estas cuestiones son tan fundamentales para la Estrategia que todo libro sobre este tópico debiera incluir gráficos de esta forma - pero están totalmente ausentes!!



© Kim Warren, 2004. All rights reserved.








The Strategy Dynamics approach was developed by Kim Warren at London Business School and builds on System Dynamics and the Resource Based View of Strategy (RBV). The Strategy Dynamics in Action course enables trainers to run courses to teach this practical approach to strategy development.


Student booklets that contain the handouts for the class supplement this Teachers Pack. Each student must be provided with a new copy of the relevant student materials when using this pack. For information contact sales@strategydynamics.com or see www.strategydynamics.com/action

The course is available in English, Spanish and German.


El enfoque de la Dinámica Estratégica fue desarrollado por Kim Warren de la London Business School y se basa en la Dinámica de los Sistemas y en la Visión de la Estrategia Basada en los Recursos (RBV). El curso Dinámica de la Estrategia en Acción permite a los entrenadores desarrollar cursos para enseñar este enfoque práctico al desarrollo de la estrategia.
Los cuadernillos para estudiantes que contienen los apuntes y copias de las transparencias para el curso suplementan a este Paquete de Instructores. Cada estudiante deberá recibir una copia nueva de los materiales de estudio relevantes cuando usen este paquete.

Para información, contactar a sales@strategydynamics.com o visitar www.strategydynamics.com/action (Sólo en Inglés)

El curso está disponible en Inglés, Español y Alemán.


Die Strategy-Dynamics-Methode wurde von Kim Warren an der London Business School entwickelt und basiert auf der System-Dynamics-Methode und dem ressourcenbasierten Strategieansatz. Der Kurs "Strategy Dynamics in Aktion" erlaubt es Trainern, diesen praxisorientierten Ansatz der Strategieentwicklung in Kursen zu vermitteln.
Studentenhefte, die die Handouts für die Klasse enthalten, ergänzen das Lehrpaket. Jedem Studenten muss eine neue Kopie des Studienmaterials zur Verfügung gestellt werden, wenn dieses Paket verwendet wird.

Für weitere Informationen wenden Sie sich an sales@strategydynamics.com oder besuchen Sie die Website www.strategydynamics.com/action (Nur in Englisch)

Der Kurs ist in Englisch, Spanisch und Deutsch erhältlich.