

El secreto de la competitividad empresarial

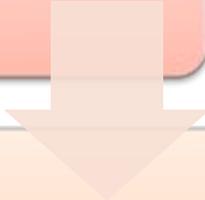


Objetivos

Transmitir las ideas y actitudes clave para ser competitivos en el nuevo entorno



Esbozar las relaciones entre competitividad y sus 3 apoyos: modelo de negocio, orientación al cliente e innovación.



Explicar la misión de cada empleado en cada uno de los 4 tipos de innovación (Estratégica, de Gestión, de Producto y de Proceso)

Contenido

Las empresas de todos los sectores pueden y deben ser competitivas en el actual entorno

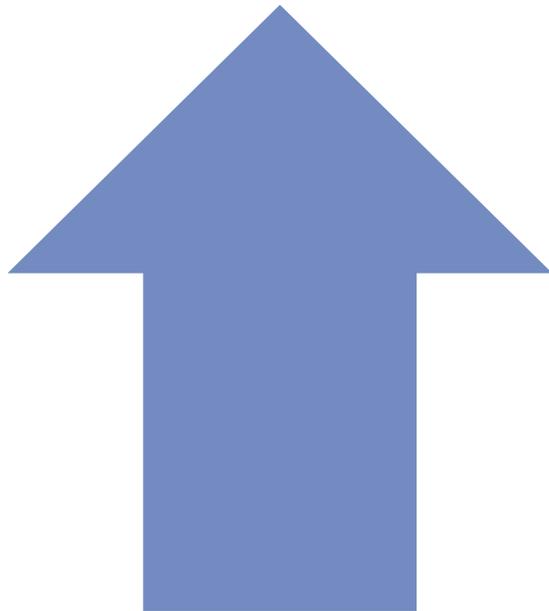
La orientación al cliente es clave para ser competitivos

Todos los empleados y todas las empresas pueden y deben innovar.

**¡Actuar!
(Implantar las anteriores ideas)**

Avanzalis Knowledge Associates

Apoyar a la alta dirección para mejorar la competitividad de su organización con proyectos estratégicos



Nos diferenciamos por:

- **Facilitación: acompañamiento hasta la implantación**
- **Énfasis en la innovación**
- **Experiencia y profundidad científica**
- **Resultados**

www.avanzalis.com

Cirilo Amorós 84, 5ª | E-46004 Valencia | +34-963.289.757
Paseo de Gracia 12, 1º | E-08007 Barcelona | +34- 934.920.392

Horario

16:30 Presentación

16:45 Competitividad (30')

17:15 Orientación al cliente (45')

18:00 Vuestro caso (30')

18:45 Descanso (15')

19:00 Todos deben innovar (15')

19:15 ¡Actuar! (15')

19:30 Más preguntas y opiniones (15')

19:45 Encuesta (15')

20:00 Fin

Algunos Clientes

GRUPO SIRO



PORCELANOSA Grupo



¡Los clientes geniales me definen! (Tom Peters)

Los ponentes



Vicente Centelles

- Socio director de Avanzalis Knowledge Associates en Valencia.
- Ingeniero industrial con 17 años de experiencia en alta dirección, especialmente en Chuyval Motor Group. Comenzó su carrera profesional en IBM.
- Ha liderado proyectos de reflexión estratégica y optimización de procesos (Comercial, Desarrollo de producto, Fabricación, Finanzas, etc.) en múltiples sectores en España y Perú. Ha dirigido talleres de innovación estratégica a los equipos directivos de Porcelanos, Grupo Etra, Verdifresh, etc.
- Es miembro de la Comisión Técnica de la Fundación Globalidad y Microeconomía de la Ciudad Politécnica de la Innovación y de Mensa (Asociación internacional de personas con alto coeficiente intelectual). Recibió el premio “Empresarios 2000 de la Comunidad Valenciana” por “El Boletín de Empresas, Empleo y Finanzas”
- vicente.centelles@avanzalis.com

Los ponentes



**Rafael
Mariner**

- **Asesor en Cultura e Innovación Estratégica**
- **20 años en Dirección de Gestión Empresarial**
- **5 años en Dirección de Marketing en mercados de exportación**
- **10 años Consultor de Naciones Unidas y de la Unión Europea**
- **Autor de la Filosofía y Metodología para formación de empresarios y de titulados universitarios**
- **15 años dirigiendo el proyecto del Diploma de especialización y del primer Master Universitario de Gestión del Sector del Mueble.**
- marinersi@hotmail.com

1. Las empresas de todos los sectores pueden y deben ser competitivas.

**¿Qué es ser
competitivo?**

La competitividad



La comparación valor – precio supone el **beneficio para el comprador**

Valor

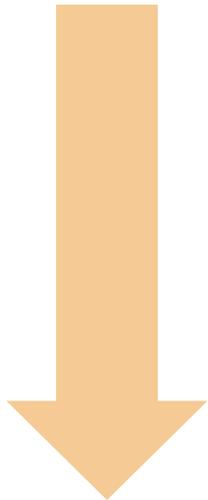
- ¿Es el producto muy atractivo para los clientes?

Precio

- ¿Están los clientes dispuestos a pagar el precio que se les pide?

Coste

- ¿Se puede producir el producto o servicio a un coste rentable para la empresa?



La comparación precio – coste determina el **beneficio para la empresa**

Necio el que confunde valor y precio (Antonio Machado)

¿Es España competitiva?

Economía	Incipiente	Trans. 1	Desarrollada	Trans. 2	Avanzada
Países	37	24	28	15	35
Renta per cápita	< 2.000\$	2.000\$ - 3.000\$	3.000\$ -9.000\$	9.000\$ - 17.000\$	> 17.000\$
Salarios y nivel de vida	Bajos	Medios		Altos	
Productos	Básicos y de consumo		Calidad a buen precio	Innovadores y únicos	
Competencia	Precio		Valor	Diferenciación	
Impulsores	Mano de obra y recursos naturales		Eficiencia y productividad	Conocimiento	



Los PIIGS		
País	Ranking	RPC
Irlanda	29	46.298
España	36	30.639
Italia	43	34.059
Portugal	45	21.542
Grecia	90	26.965

¿Qué lastra a España?	
Criterio	Ranking
Estabilidad económica	84
Déficit público	134
Deuda pública	108
Ahorro nacional	83
Financiación de capital	85
Financiación para la inversión	99
Rigidez para contratar y despedir	137
Desconexión entre salario y productividad	126

¿Qué impulsa a España?	
Criterio	Ranking
Uso de las TIC	24
Escolarización Secundaria	3
Tasa de universitarios	18
Infraestructuras	12
Tamaño del mercado	13

España como economía avanzada	
Criterio	Ranking
Sofisticación negocios	34
Innovación	39

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Global Competitiveness Index del World Economic Forum

El entorno

Los créditos a familias y empresas caen al nivel más bajo desde 2003
(La Razón 15/8/2011)

Tenemos 73.000 empresas menos (con asalariados) desde diciembre del 2008. (Fuente: INE)

La tasa de cobertura de la exportaciones españolas pasa del 78% (2010) al 83% (2011)
(Spainbusiness.com)

El FMI prevé un 20,7% de paro para finales del 2011 y un 19,7% para finales del 2012 (Expansión 21/9/2011)

(26/1/2010) El 50% de las empresas manufactureras valencianas sufren de “miopía estratégica”: no se sienten obligadas a un cambio y éste debe venir de fuera. (Cámara de Comercio)

¿Cómo se compite en el s. XXI?

1. Digitalización

2. El nuevo management

3. Empresa abierta

4. Eco Innovación

5. Industria Siglo XXI

6. Internacionalización

Las 3 revoluciones tecnológicas

La revolución digital

1946

Eniac, los ordenadores, el PC, los ERP, Internet, "la nube", Redes Sociales, ...

La revolución de la energía

S XII

Norias, Máquinas de Vapor, Petróleo, Electricidad, Energía nuclear, Energías renovables, ...

La revolución de las herramientas

-2,5 millones de años

Piedra, Bronce, Hierro, Acero, Plástico, Carbofeno, ...

1

Digitalización

- Se digitaliza todo lo digitalizable
- El coste marginal es cero

Revolución digital

Cambio radical de los sectores informativos y audiovisuales

Enorme impacto en los sectores industriales

El nuevo Management

2

“La más importante y, sin duda, la única contribución real del management en el siglo XX fue el conseguir duplicar la productividad del operario en fabricación.

La contribución más importante que se tiene que hacer en el siglo XXI es conseguir algo similar con el trabajo del Conocimiento y con los trabajadores del Conocimiento”

Peter F. Drucker

Los nuevos valores de los trabajadores del conocimiento requieren una dirección diferente

3 Empresa Abierta: Abundancia.

Nunca antes hubo
excedentes en los
factores de producción.

Los modelos de negocio
han de considerar la
abundancia de:

- capacidad de producción
- información
- comunicación

Mayor competencia pero
mayor facilidad de
externalización

¡Cojamos el cuchillo por el
extremo bueno!

3

Empresa abierta

Proyectos freelance

- Infolancer.net
- Elance.com

Subcontratación en la India

- Outsource2india.com
- Expertsfromindia.com

Innovación abierta

- Innocentive.com



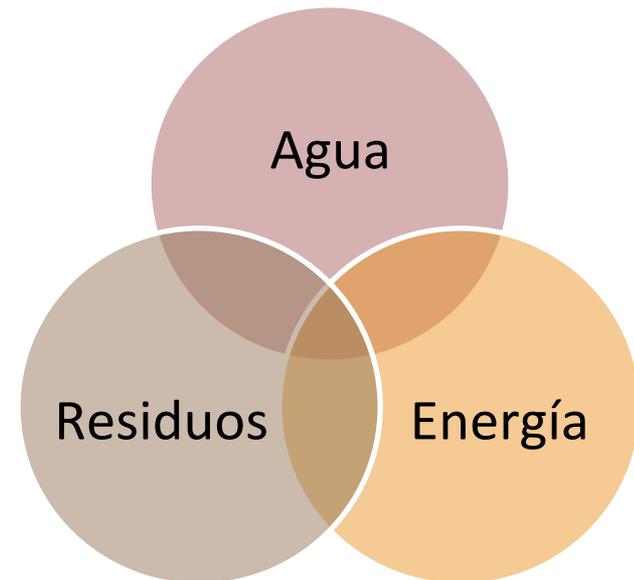
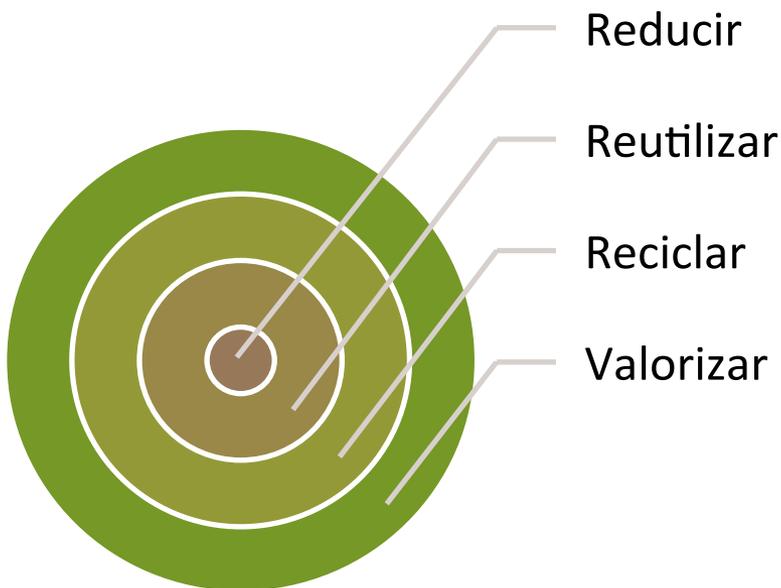
4

Eco Innovación

Gran demanda y escasez de:

- materias primas
- agua
- energía

Conservación del medio ambiente



5

Industria Siglo XXI

Industria s. XXI

- Competir en una economía avanzada: innovación
- Productos llenos de “conocimiento”
- Las percepciones son más importantes que las funciones

Átomos + Bits

Inditex

Ikea

Mercadona

La industria es base de la competitividad de una nación

Valor añadido bruto de la industria:

Alemania: 26%

Italia: 20,8%

Suecia: 22,8%

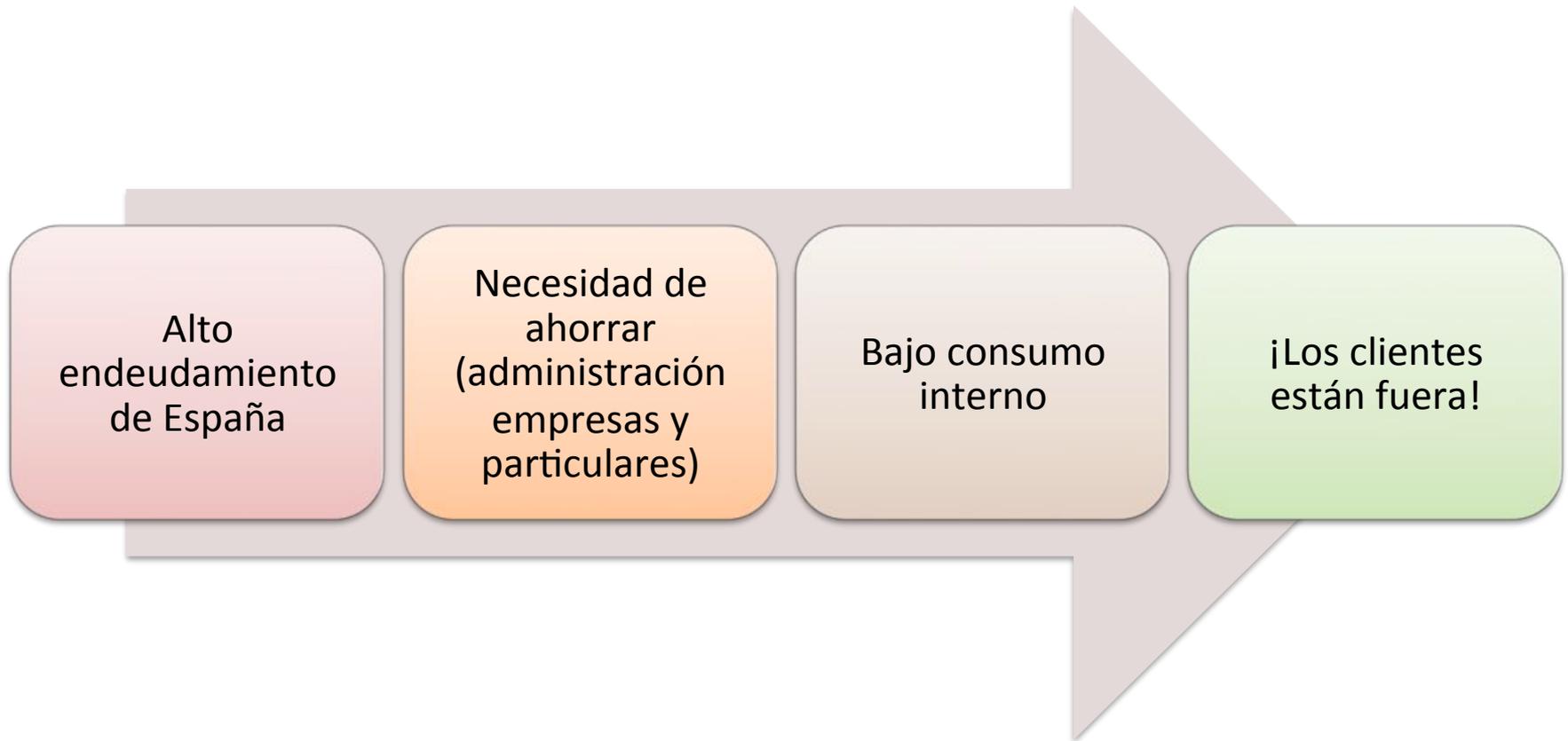
Reino Unido: 17,5%

España: 17,3%

(Fuente: Eurostat)

6

Internacionalización



Repetimos

Las empresas de todos los sectores pueden y deben ser competitivas.

El entorno, el sector
o la falta de
presupuesto no son
impedimentos.

¡Nadie ha dicho que
sea fácil!

2. La orientación al cliente es clave para ser competitivos

**¿Qué es un modelo de
negocio?**

Modelo de negocio:

Cómo obtiene rentabilidad una empresa



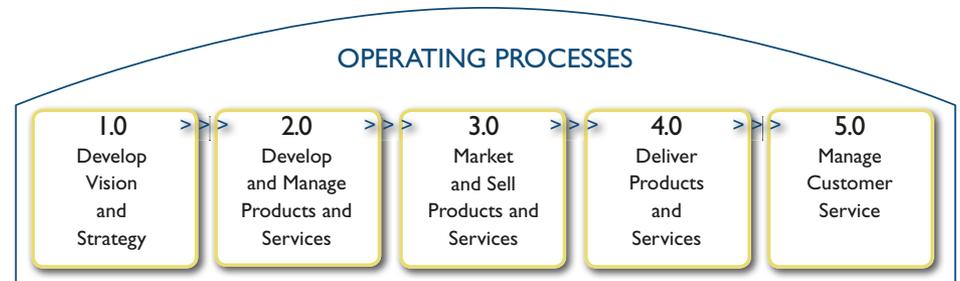
La propuesta de valor es mucho más que el producto o servicio: incluye precio, calidad, servicio, funcionalidad, rendimiento, relación, imagen ...

Propuesta de valor:

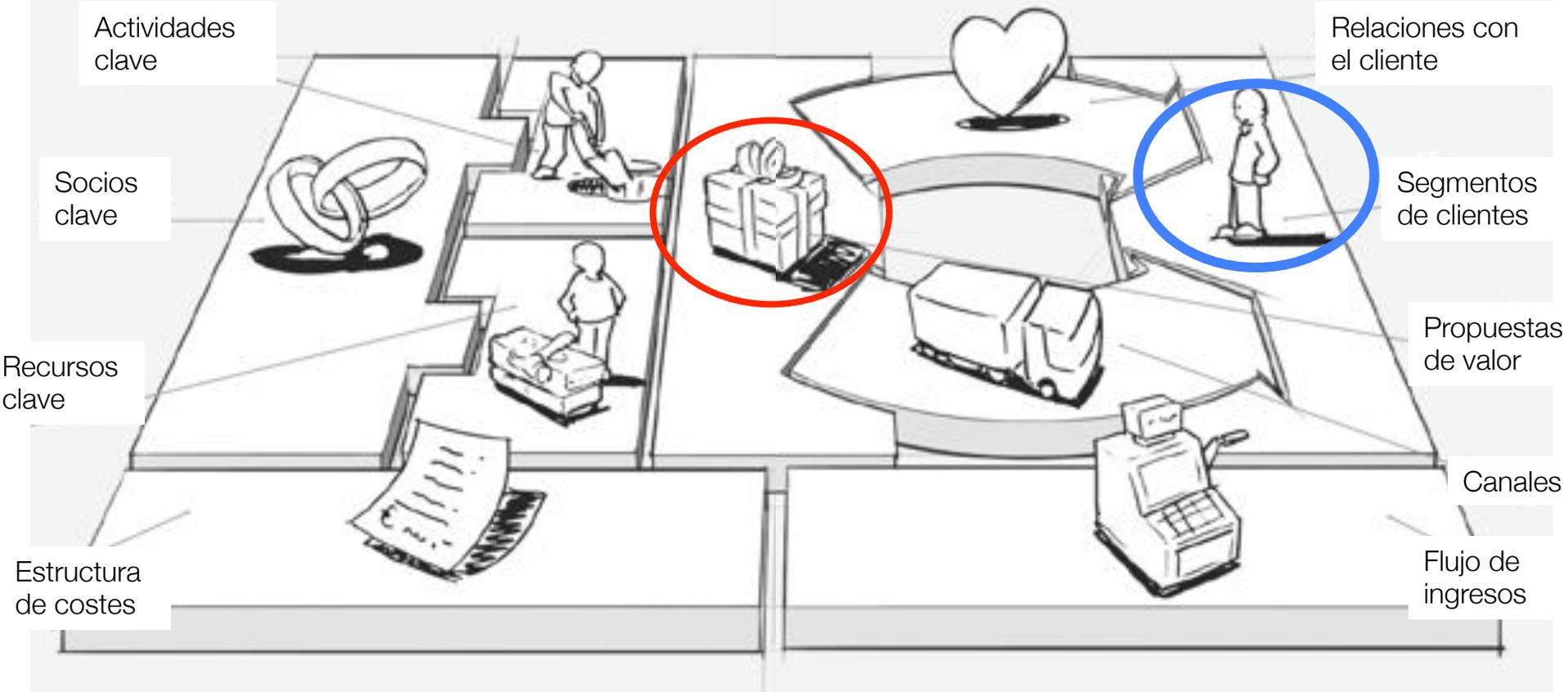
Aquello por lo que los clientes están dispuestos a pagar

Los procesos

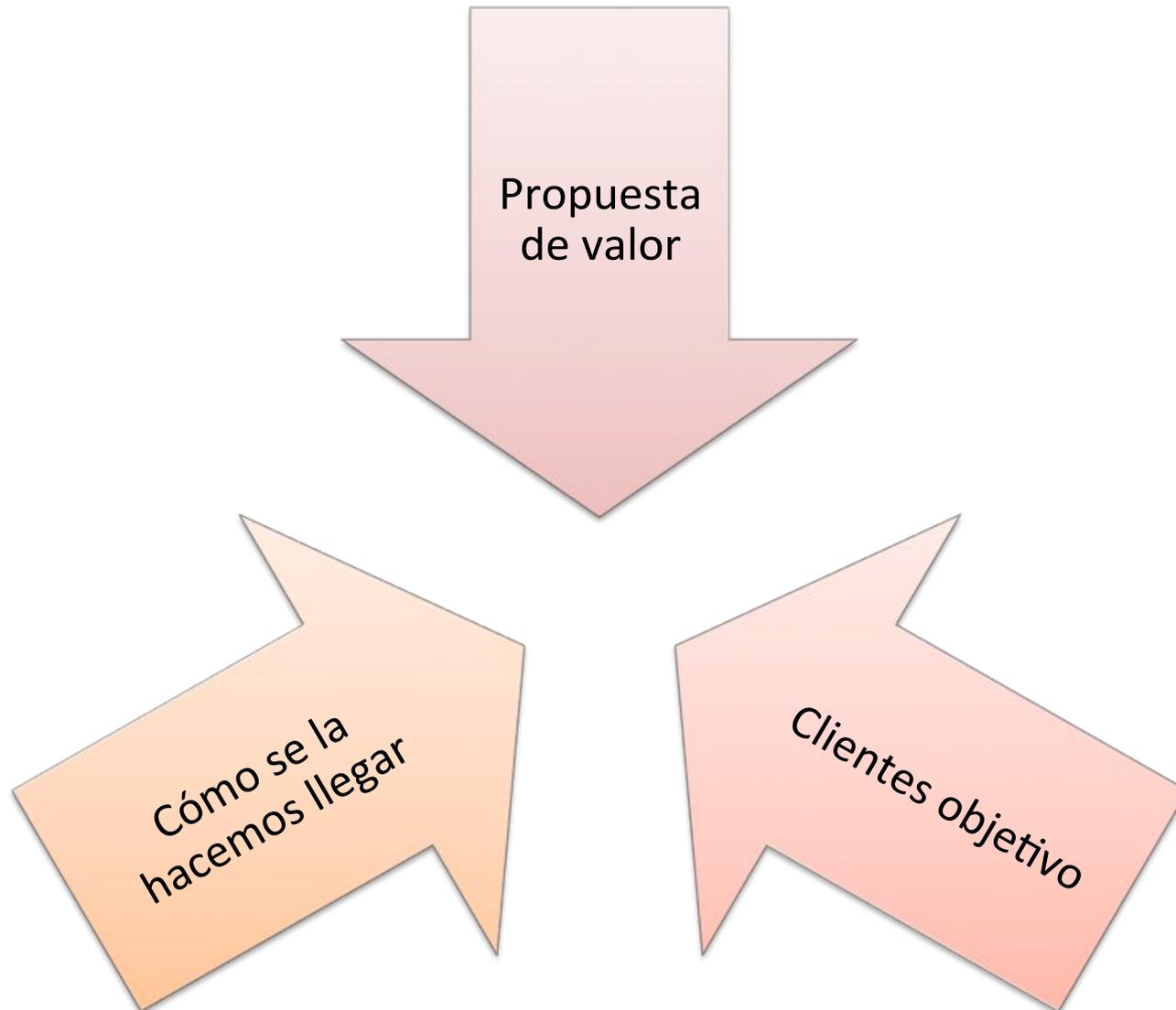
¡El modelo de negocio es mucho más que la organización interna de la empresa!



El modelo de negocio (7 bloques)

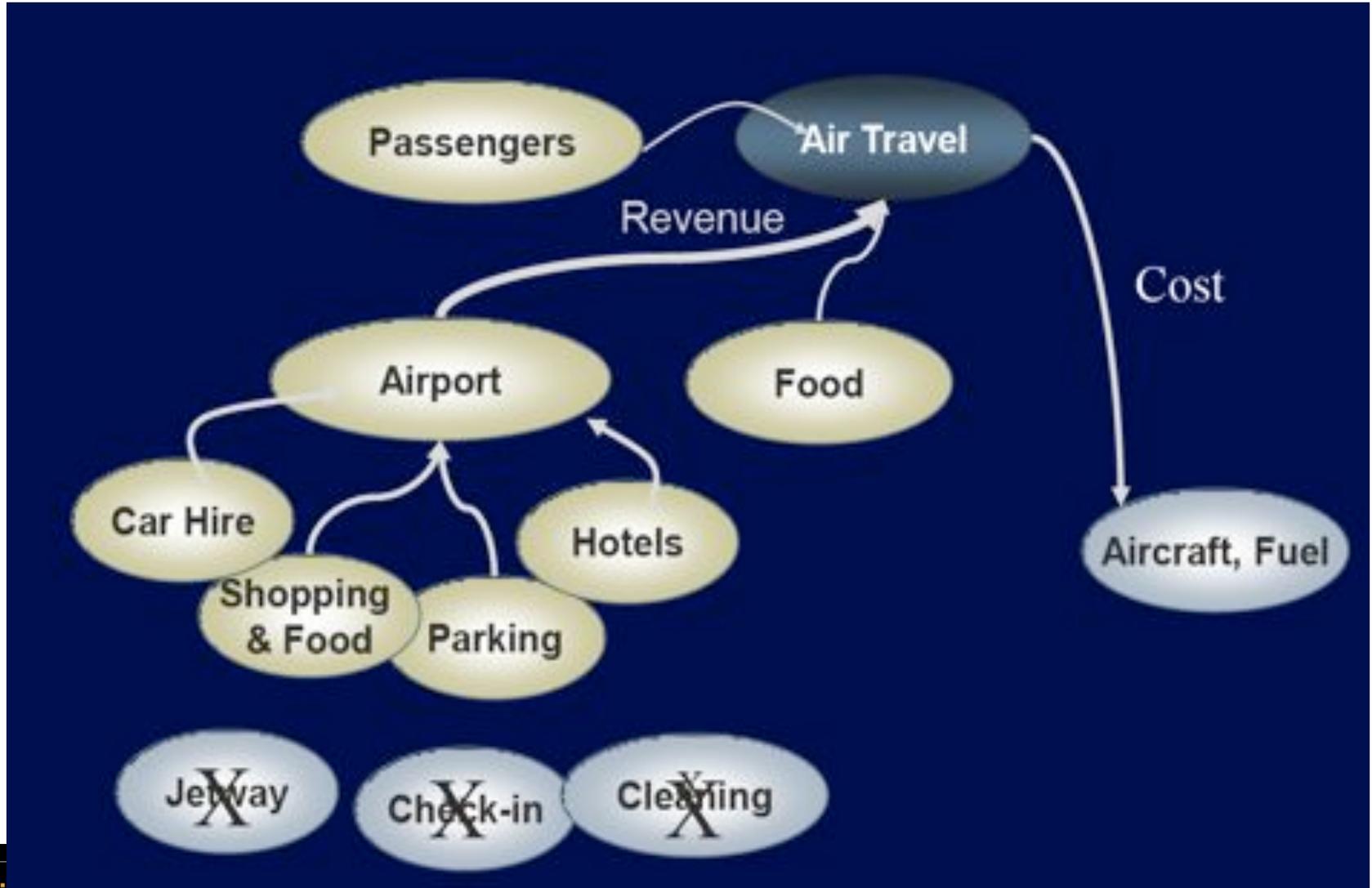


Modelo de negocio (3 bloques)

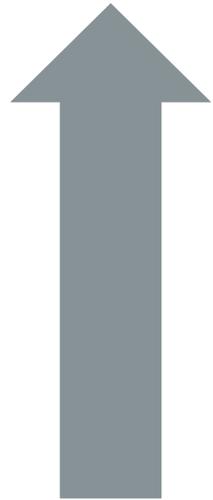


RYANAIR

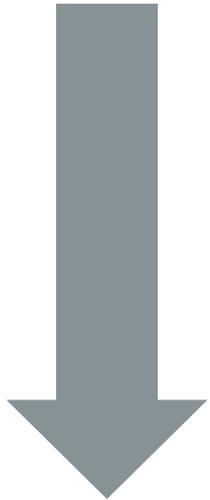
The World's Favourite Airline!



La competitividad



La comparación valor – precio supone el **beneficio para el comprador**



La comparación precio – coste determina el **beneficio para la empresa**

Valor

- ¿Es el producto muy atractivo para los clientes?

Precio

- ¿Están los clientes dispuestos a pagar el precio que se les pide?

Coste

- ¿Se puede producir el producto o servicio a un coste rentable para la empresa?

**Nuevas ideas para
competir: Las 6 vías del
BOS**

Innovar mirando al consumidor

6 vías

- aplicables a cualquier sector
- para ver las realidades conocidas con nuevos ojos.
- no es necesario tener una visión especial del futuro

Rompiendo las reglas de la estrategia tradicional



"Stop benchmarking the competition.
The more you benchmark your competitors,
the more you tend to look like them."

Mr. Chan Kim y Renée Mauborgne (The blue ocean strategy)

Cómo aumentar el valor

Sustitutos y
alternativos

Productos y
servicios
complementarios

Los grupos
estratégicos del
sector

Funciones y
emociones

Prescriptores,
compradores y
usuarios

¿Adivinar el
futuro?

1.- Sustitutos y alternativas.

Vía 1: Entender las alternativas

Productos o servicios sustitutivos

- forma diferente pero que ofrecen la misma función o beneficio

Productos o servicios alternativos

- forma y funciones diferentes pero que cubren la misma necesidad
- no se consideran del mismo sector

Una alternativa es no consumir

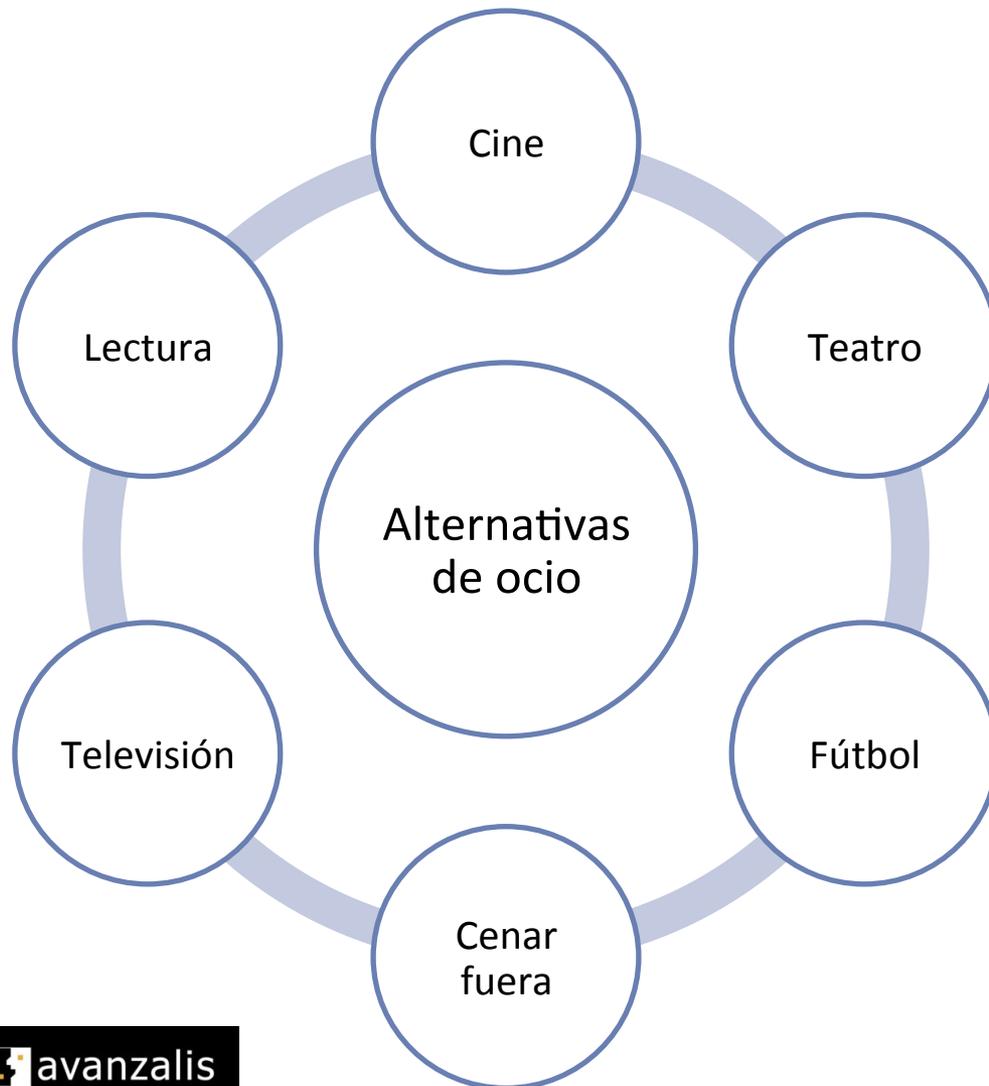
Si los compradores estudian alternativas, ¿por qué no lo hacen las empresas?

El automóvil, tren y avión son sustitutivos en el transporte.

El teléfono, email o videoconferencia son alternativas al transporte.

¿Cuáles son las alternativas a mis productos? ¿Por qué las eligen los clientes?

La competencia de los cines



Se está proyectando Ópera o Fútbol en algunos cines

Piense en los no clientes del sector

Dos prácticas estratégicas convencionales:

- Hay que concentrarse en los clientes existentes
- Para atender mejor a los clientes hay que segmentar finamente, teniendo en cuenta las diferencias entre ellos

Los no clientes

Para ampliar el mercado: los no clientes son una magnífica fuente de conocimiento.

¿Por qué ciertos clientes están dispuestos a abandonar el sector?

¿Por qué los no clientes se niegan a utilizar los productos y servicios de su sector?

Busque elementos comunes en sus respuestas y no en sus diferencias.

El caso de la Wii de Nintendo

Nintendo encontró un océano azul convirtiéndose en el rey de los videojuegos. Su océano se volvió rojo, con la entrada de de la PS de Sony y la Xbox de Microsoft.

Nintendo le preguntó a sus no clientes (abuelos, amas de casa) porqué no compraban su productos. Descubrió que consideraban los juegos de consola difíciles de entender y complicados de manejar

El nuevo mando de la Wii no la convierte en la consola con mejores prestaciones, pero si la de toda la familia. Además lograron reducir costos, al eliminar todos los dispositivos no imprescindibles.

• (Fuente: [Gurus Hucky](#))



El cuadro estratégico de la Wii



**¡Un ejemplo de
reducción eficaz!**

2.- Productos y servicios complementarios

Vía 2: Explorar productos y servicios complementarios

Pocos productos se utilizan de forma aislada

Otros productos o servicios complementarios afectan al beneficio obtenido por la adquisición del principal.

La competencia se centra en el producto o servicio central.

¿En qué contexto se utiliza su producto o servicio?. ¿Qué pasa antes, durante y después?

¿Cuáles son los aspectos molestos?

¿Cómo se podrían eliminar o reducir esos aspectos molestos mediante productos o servicios complementarios?

Explorar servicios y productos complementarios

Wintel

- Máquina + SO

Bloomberg

- Datos +
Herramientas de
análisis

3.- Los grupos estratégicos del sector

Vía 3: estudiar los grupos estratégicos

Grupos estratégicos: grupos de empresas de un mismo sector con estrategia similar

Los grupos estratégicos se suele agrupar según el precio y el rendimiento

Las empresas suelen luchar por mejorar su ventaja competitiva dentro de su grupo estratégico

¿Cómo combinar las mejores variables de cada grupo estratégico?

Ejemplos de combinar grupos estratégicos

Audi y BMW en el segmento de los coches de lujo con el coche pequeño: A3 y Mini

Curves: las ventajas de los gimnasios con la sencillez del ejercicio en casa

4.- Funciones y emociones

Vía 4: Explorar el atractivo funcional o emocional

Unos sectores compiten sólo en el aspecto funcional, otras sólo en el aspecto emocional

Los sectores funcionales compiten en ser cada vez más funcionales. Los sectores emocionales compiten en ser cada vez más emocionales.

¿Compite su sector sobre la base de un atractivo funcional o emocional?

Si emocional: ¿qué se le puede eliminar para darle un giro funcional?

Si funcional ¿qué se puede añadir para darle un giro emocional?

Emociones y funcionalidad

Swatch:
introducir
moda en
segmentos
baratos de los
relojes

Funcionalidad
en los
cosméticos

- The Body Shop.
- Deliplus en
Mercadona

Starbucks:
emoción en la
cafetería

Google+:
Facebook +
Twitter +
círculos + ...

¿Por qué no triunfan los
móviles “low cost”?

5.-Prescriptores, compradores y usuarios.

Vía 5: explorar la cadena de compradores

Distinguir entre: (a veces no son los mismos)

- el que influye (prescriptor)
- el que decide
- el que paga
- el que lo usa

A veces, el sector concentra sus esfuerzos comerciales en un solo eslabón de la cadena de compras.

¿Cuál es la cadena de compradores del sector?

¿En qué eslabón se centra principalmente?

¿Se podría actuar sobre otros eslabones de la cadena? ¿Cómo?

Nordic

Ir al
prescriptor

6.- ¿Adivinar el futuro?

Vía 6: evaluar las tendencias

Buscar caminos nuevos
en las tendencias
observables en la
actualidad

Tres características de
las tendencias:

- decisivas para el negocio
- irreversible
- trayectoria clara

Una vez identificada ¿cómo se vería el mercado en el caso de que la tendencia llegue a su culminación lógica?

¿Qué tendencias tiene una alta probabilidad de afectar a su sector, son irreversibles y evolucionan a lo largo de una trayectoria definida?

¿Qué impacto podrían tener en su sector?

¿Cómo podría crear un beneficio nunca visto para sus clientes?

Conclusión de las 6 vías

Viajar, mirar y escuchar

Hay que observar, hablar y ver en acción a:

- clientes y no clientes
- compradores y
- usuarios

Hay que observar el uso y la gama de servicios y productos complementarios

La dirección debe ver por sí mismo cómo la gente utiliza o no utiliza sus servicios

- Genchi Genbutsu: ver por uno mismo. (Toyota)

Las grandes ideas no son fruto de la genialidad sino de salir a la calle y cuestionar los usos acostumbrados

Buscar alternativas para cubrir las necesidades o aspiraciones de los clientes.

Repetimos

Mirar al consumidor es
clave para ser
competitivos

3. Todos los empleados y todas las empresas pueden y deben innovar

¿Hay ventajas competitivas duraderas?

¡No!

Innovar es imprescindible.
Siempre.



Fuente: avanzalis 2009

El sistema de clasificación de 1997 (NAICS) aumentó a 20 los 10 sectores clasificados en 1955.

Las empresas de alto rendimiento perpetuo no existen.

- Una empresa puede ser brillante en un momento y gris en otro.

Los sectores se crean y se expanden continuamente.

- Sus fronteras y reglas son forjados por los competidores

El alto rendimiento no es propio de una empresa ni de un sector, es generado por un movimiento estratégico.

Un movimiento estratégico es una serie de actuaciones que producen una propuesta de valor tal que crea un nuevo mercado.

Innovación:

La actividad de desarrollar con éxito alguna
idea nueva

La innovación
necesita el éxito

La innovación no
asegura el éxito

La innovación no
es tecnología

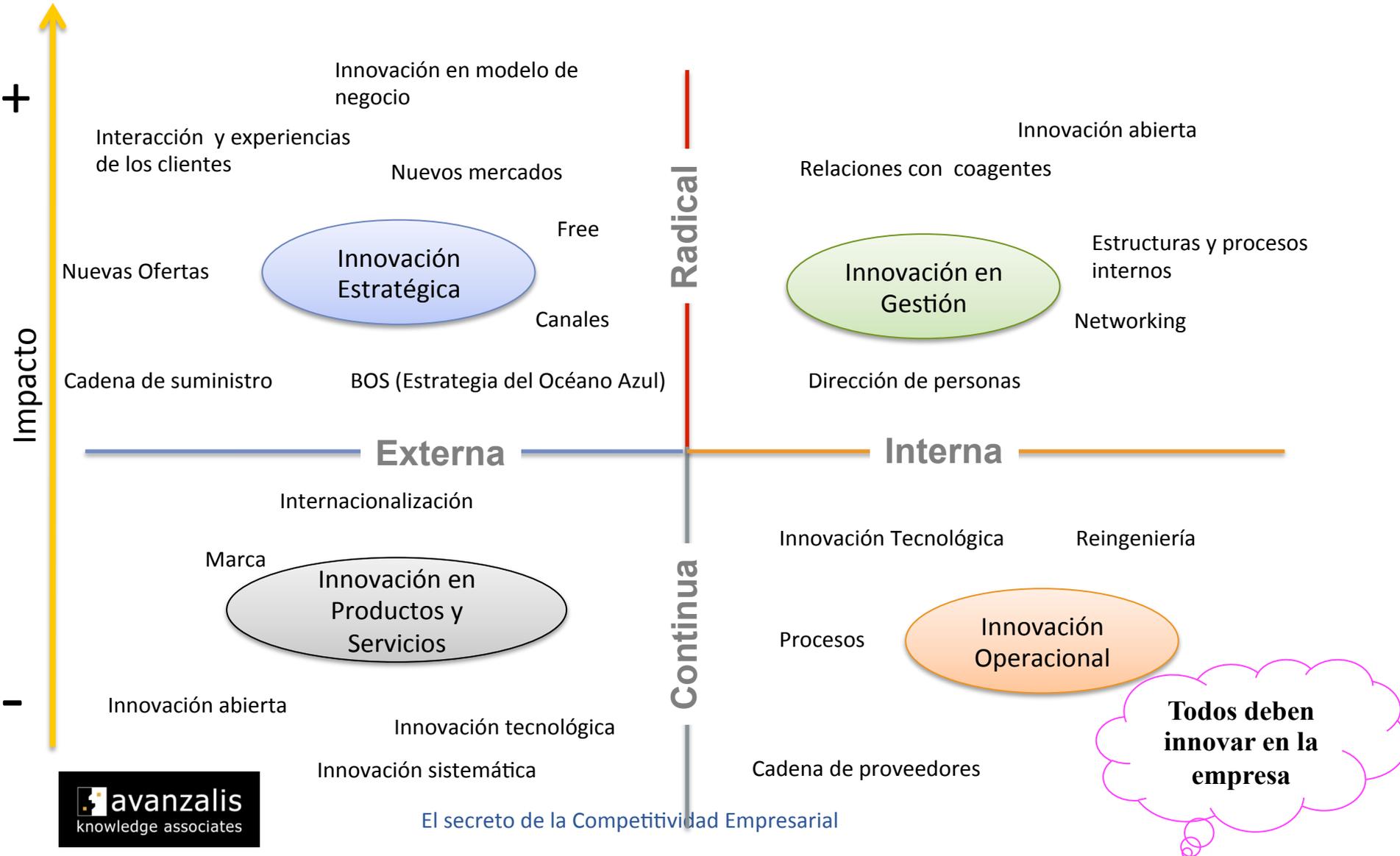
La innovación no
sólo se refleja en
nuevos productos

La innovación no
siempre es cara

La innovación no
produce patentes

(Adaptado de D. Justo Nieto)

El mapa de la innovación



Todos deben innovar en la empresa

Ejemplo de innovación

Reciclar el vidrio para
fabricar nuevos envases
es una buena idea

¿Qué más se puede hacer con los residuos de vidrio?

Aplicaciones del vidrio reciclado

- BIOMA - Filtrado de Agua
- VIDRIO VENECIANO
- BRU-GLASS® Hi-tech limpieza por chorro de vidrio
- THE ONE® Hi-tech Monocapa
- TALISMAN® pavimento continuo.
- FENIX@ Hormigón vivo
- NETO® Junta aséptica
- FABRICACIÓN DE ENVASES:
40.000 Tn para la fabricación de nuevos envases de vidrio,
- FABRICACION DE VIDRIO ARTESANÍA
- FABRICANTES DE VIDRIO
- REVESTIMIENTO VITREO
- MICROESFERAS
- CHORREADO Y ABRASIVOS
- PAVIMENTOS CON BASE RESINA CON CRISTALES DE RECICLADO
- PAVIMENTOS CON BASE CEMENTO
- RECYCLED SURFACES GLASS VASE
- MONOCAPAS
- VIDRIERAS ORNAMENTALES Y COMPOSICIONES
- MICRONIZADOS
- JARDINERIA

I+D para apoyar a sus clientes a utilizar sus materias primas

Materias primas con un alto valor añadido

Otro ejemplo. Piensa en...

Un producto indiferenciado (“commodity”)...

Una competencia feroz por precio

¡Alguien consigue vender mucho y carísimo!



¿otro
más?

*Nespresso. What else?**



NESPRESSO.

Caffè con corpo e anima.



Repetimos

Todas las empresas pueden y
deben innovar

Todos los empleado pueden y
deben innovar



¿departamento de
innovación?

¡Actuar!
(Implantar las
ideas
anteriores)

El éxito de una estrategia está
en su ejecución

Una magnífica estrategia mal ejecutada
es un fracaso seguro

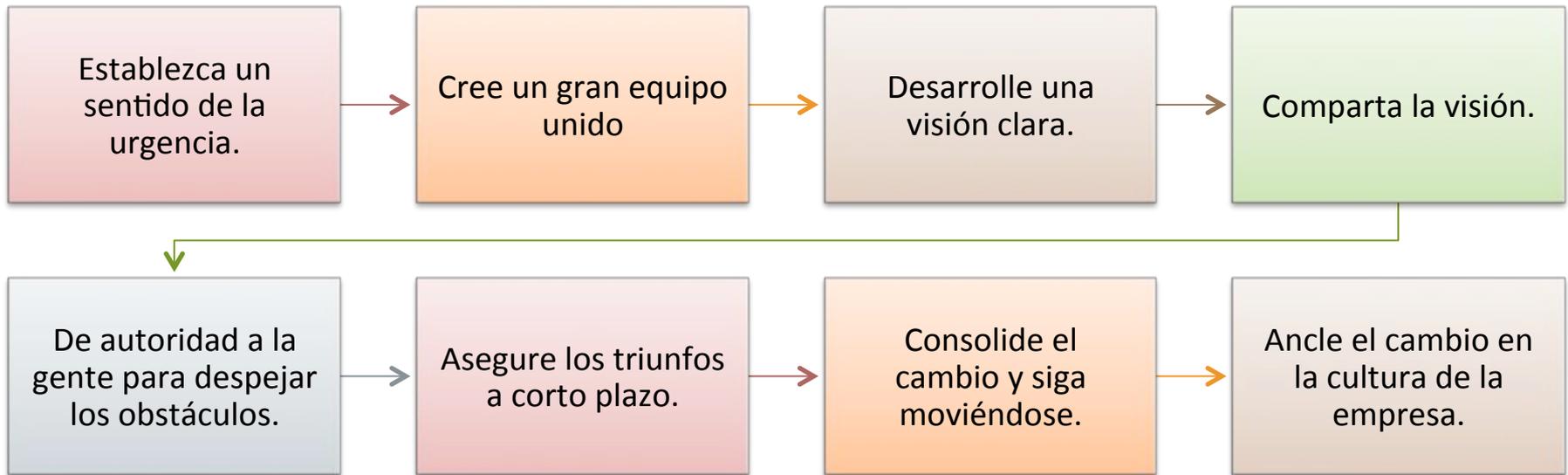
Una estrategia mediocre bien ejecutada
puede alcanzar el éxito

Incorporar a todos al cambio

Una empresa depende de todas las personas que la integran, desde la cúpula hasta la base.

Los resultados son aceptable si y sólo si todos los miembros de la organización se comprometen con el cambio.

El modelo de cambio en 8 fases



Según Kotter, es crucial seguir las ocho fases del cambio, en la **secuencia exacta** antes enunciada.

Fuente: John Kotter. A force for Change.

8 razones por las que fracasan muchos procesos de cambio.

Permitir demasiada complejidad.

No construir un gran equipo unido.

No tener una visión clara.

No comunicar claramente la visión.

Permitir barricadas contra la visión.

No planificar los resultados a corto plazo y/o no alcanzarlos.

Declarar victoria demasiado pronto.

No anclar el cambio cultural en la organización.

Los 4 obstáculos del cambio

Obstáculo 1.- Falta conciencia de la necesidad

¿Cómo concienciar a todos de la necesidad del cambio?

¿Para qué cambiar lo que ya funciona?

Siempre es mayor de lo que uno imagina

¡Siempre hay una resistencia al cambio!

Los estímulos negativos modifican el comportamiento

- Mostrar de primera mano los efectos negativos
- Tratar con clientes descontentos
- Poner a todos en contacto con los peores problemas operativos

Los estímulos positivos refuerzan el comportamiento

Obstáculo 2.- Falta de motivación

¿Cómo motivar a todos?

Concentrarse en las
personas clave

Llegar a todos

- Supone descomponer el reto global en pequeñas partes
- Que cada profesional tenga clara su responsabilidad en nuevo reto

¿Cómo comprometer a los actores clave para que procedan con rapidez y persistencia a fin de romper con el estado normal de las cosas?

Obstáculo 3.- Barrera políticas

¿Cómo eliminar las barreras políticas?

Afianzar a los ángeles

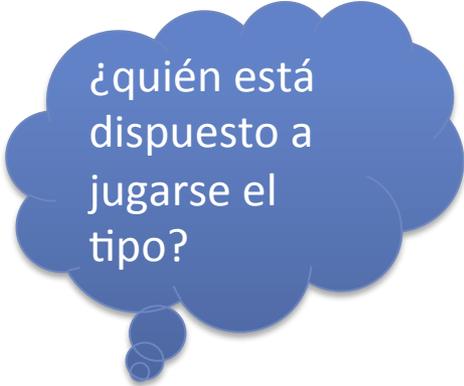
- Los que saldrán más beneficiados

Silenciar a los demonios

- Los que tienen más que perder

Conquistar a los “consiglieri”

- Bien informados, sagaces y respetados, que conocen de antemano las trampas, los partidarios y los opositores



¿quién está dispuesto a jugarse el tipo?

Obstáculo 4.- Recursos escasos

¿Cómo conseguir un gran cambio con poco coste y en poco tiempo?

Zonas calientes:

- actividades que exigen pocos recursos pero pueden generar grandes ganancias en materia de rendimiento

¿Cómo asignar unos recursos escasos?

¿Qué factores o actos ejercen una respuesta desproporcionadamente positiva ? ...

Zonas frías

- se refieren a las actividades que requieren grandes recursos con un impacto menor sobre el rendimiento

Desplazar recursos de las zonas frías a las calientes

El proceso equitativo

El proceso equitativo

A las personas les interesa tanto la justicia del proceso como el resultado mismo

Cuando la gestión del cambio es un **proceso equitativo**, se favorece la cooperación voluntaria

- la gente tiende a sentirse comprometida con el proyecto resultante
- incluso cuando no la consideren favorable
- aceptan la necesidad de hacer sacrificios personales a corto plazo a fin de promover los intereses de la empresa a largo plazo.

Los tres principios del proceso equitativo

La participación

La explicación

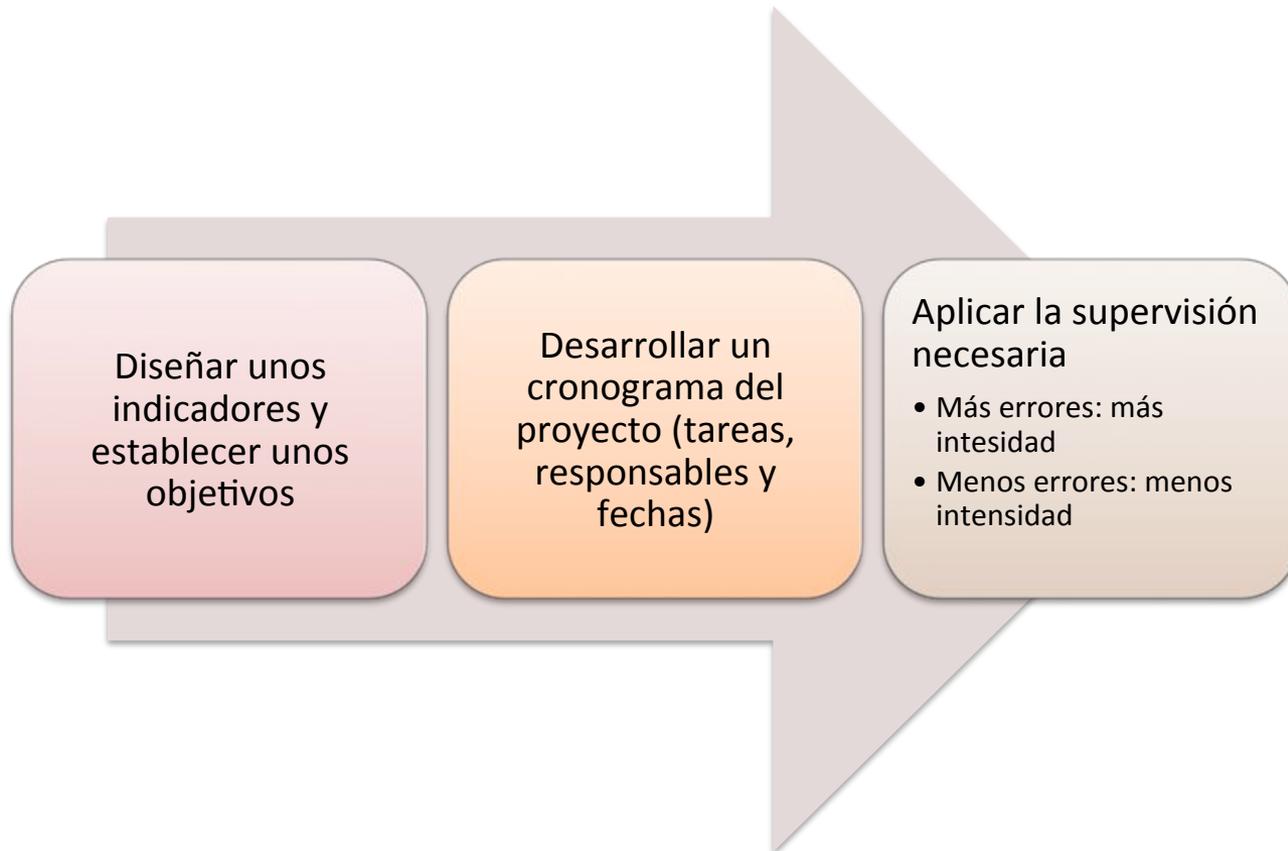
La claridad de las expectativas

En un proceso equitativo es más importante el hecho de que todo el mundo comprenda las metas, las expectativas y las responsabilidades que ellas en sí mismas.

Proceso equitativo (o no)

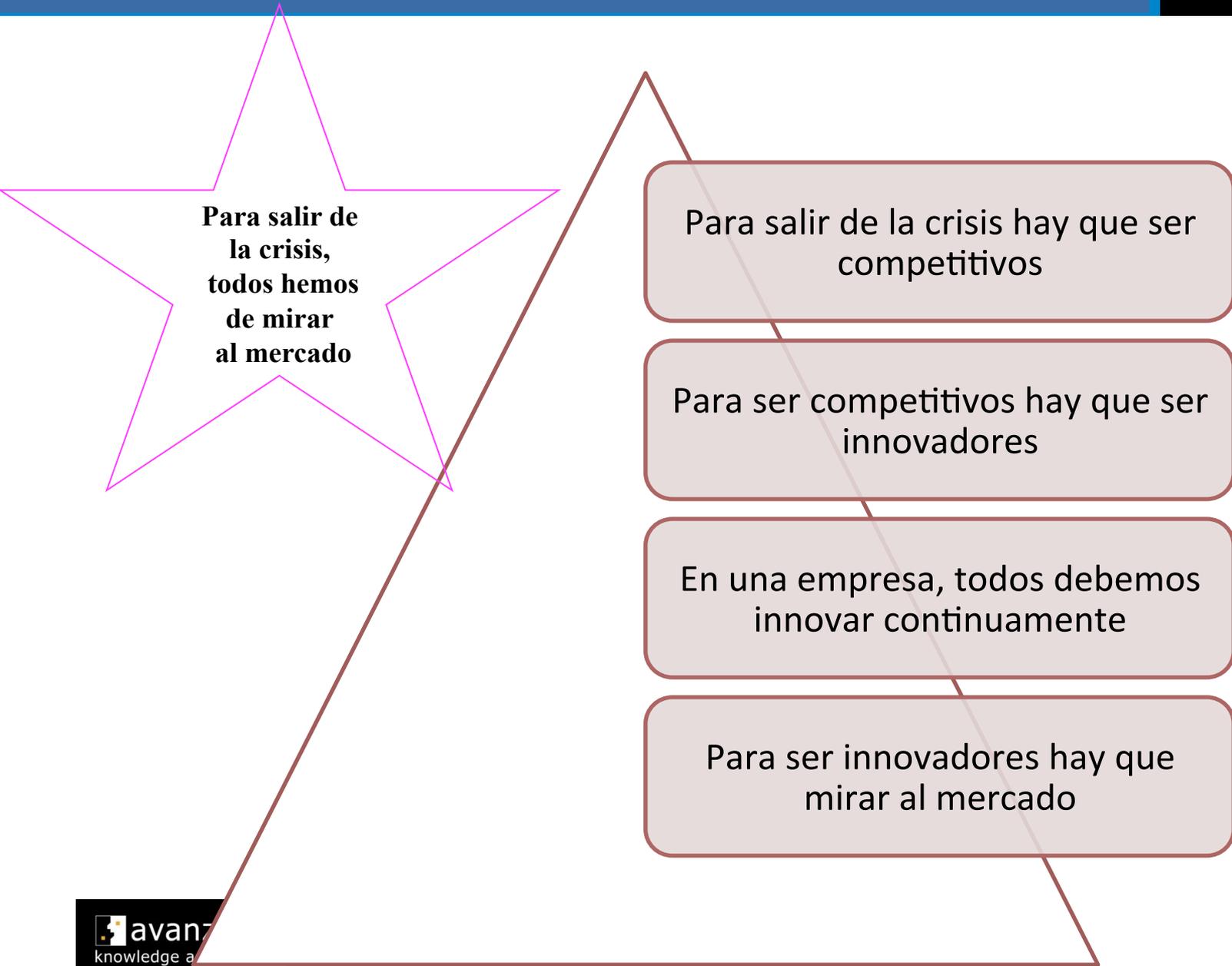


¡Medir!



¿Preguntas? ¿Comentarios? ¿Sugerencias?





Para salir de la crisis, todos hemos de mirar al mercado

Para salir de la crisis hay que ser competitivos

Para ser competitivos hay que ser innovadores

En una empresa, todos debemos innovar continuamente

Para ser innovadores hay que mirar al mercado



2011. avanzalis knowledge associates.

Material de libre distribución bajo licencia Creative Commons.

Autor:

vicente.centelles@avanzalis.com

Todas las marcas, nombres y logos son propiedad de sus respectivos propietarios.
Most of the pictures and compositions obtained from StockExpert, Fliker and others

You are free: to Share — to copy, distribute and transmit the work

Under the following conditions:

Attribution. You must attribute the work in the manner specified by the author or licensor (but not in any way that suggests that they endorse you or your use of the work).

Attribute this work: Avanzalis Knowledge Associates (www.avanzalis.com)

Noncommercial. You may not use this work for commercial purposes.

Share Alike. If you alter, transform, or build upon this work, you may distribute the resulting work only under the same or similar license to this one.

¿desea una ponencia? ¿quiere hacernos comentarios?

info@avanzalis.com