



Para ser relevante.

www.fdc.org.br

Grupo Brasil

Estrategia y Planeamiento –

Cómo evolucionar en tiempos de cambios acelerados

Prof. George Leal Jamil

FDC – Fundação Dom Cabral

16 Noviembre | 2021



Representantes Asociados de
FDC en Argentina y Uruguay

OBJETIVOS DE LA CHARLA

- Hacer un breve abordaje de conceptos fundamentales.
- Analizar los cambios muy rápidos que ocurren en el mercado, las presiones e incertidumbres.
- ¿Cómo fueron las respuestas de empresas y organizaciones a esas presiones?
- Compartir una sugerencia de respuestas eficaces para esos desafíos y un foco para tomar decisiones sustentables.
- Contribuir con el proceso de desarrollo de las empresas.

PRESENTADOR



- George Leal Jamil
 - Más de veinte años de actuación en la Fundação Dom Cabral.
 - Ingeniero Electricista, Maestría en Ciencias de Computación, Doctor en Ciencias de Información
 - Dos Pos-doctorados – en Porto, Portugal (Gestión del conocimiento e Inteligencia de Mercado) y en Cartagena, España (Emprendedorismo).
 - Más de 35 libros publicados en Brasil, Portugal y Estados Unidos, como autor y editor.
 - Participa de acciones de emprendedurismo en procesos de incubación y aceleración de empresas innovadoras y startups en Brasil, Chile, Portugal y España.

CONCEPTOS FUNDAMENTALES – BREVE INTRODUCCIÓN

ESTRATEGIA Y SUS RELACIONAMIENTOS

- **Estrategia**

- Una visión coordinada del futuro de una organización

- **Planeamiento Estratégico**

- Forma de estructurar la propuesta estratégica en secuencia y comunicarla a los agentes y stakeholders

- **Modelo de negocios**

- La combinación y ajuste de los componentes de un emprendimiento para que se alcance el fin previsto en su misión y visión estratégicas

CAMBIOS MUY RÁPIDOS – REALIDAD MODERNA

EL AMBIENTE / MUNDO VUCA

- **Marca de incertidumbre y mudanzas muy rápidas:**
- **Volatility** – Nada es por mucho tiempo
- **Uncertainty** – No se tienen elevados niveles de certeza
- **Complexity** – La toma de decisiones debe evaluar muchas variables y factores
- **Ambiguity** – No se tiene un único camino a seguir; varias opciones para decidir

EL AMBIENTE / MUNDO VUCA

- **Marca de incertidumbre y cambios muy rápidos - Ejemplos**

Volatility – Un plan que debe ser revisado dinámicamente, no continúa estable después de implementado.

Uncertainty – Redujimos el costo X%, ¿esta era la mejor opción?

Complexity – ¡Olvidamos dos factores importantes en la última definición de nuestra meta estratégica!

Ambiguity – Tenemos tres escenarios posibles para el desarrollo empresarial en los próximos doce meses.

EL AMBIENTE BANI

- **Se aceleran los cambios, la incertidumbre y las presiones**
- **Brittle - Frágil** - Los planes y diseños no son estables, no duran mucho tiempo
- **Anxious - Ansioso** - Presiones, incertidumbres, tensiones (personales y organizacionales)
- **Nonlinear - No lineales** - Los caminos no son previsibles, sin relación muy clara de causas – efectos
- **Incomprehensible - No se comprende** - Las señales no son claras, es difícil interpretar resultados

EL AMBIENTE BANI ES UNA VISIÓN POSTERIOR A VUCA

VUCA

Hubo aumento en todos los factores, la noción de menor tiempo y estabilidad para decisiones y correcciones

BANI

Lidiar con más incertidumbres y menos recursos, las respuestas no son estables.

EL AMBIENTE CAMBIANTE – UN CASO REAL

- **Una decisión:**
- “Vamos a cambiar nuestra forma de venta final a los clientes del perfil P02 (alta renta, pocas adquisiciones en un año, fieles) para un website a desarrollar, apoyado por una campaña de información en medios de comunicación selectiva. Nuestro objetivo es aumentar la demanda un 15% en doce meses”.
- **¿Es una meta, verdad?**
- Pues... Un competidor, mirando esta estrategia como previsible, lanzó una App con estudios hechos con clientes de este perfil y logró capturar parte de la base del emprendedor citado, con un resultado de pérdida de ventas al final del cambio propuesto.
- Analizaremos lo que ocurrió

EL AMBIENTE CAMBIANTE – UN CASO REAL

- *Pues... Un competidor, mirando esta estrategia como previsible, lanzó una App con estudios hechos con clientes de este perfil y logró capturar parte de la base del emprendedor citado, con un resultado de pérdida de ventas al final del cambio propuesto.*
 - Mucho tiempo para implementar la decisión
 - Comunicado antes del lanzamiento del website
 - No hubo investigación con los clientes (estos preferirán la “App”).
 - No hubo observación de los competidores
- Ahora hay una pérdida de clientes a revertir
- También costos de una iniciativa que no logró éxito

EL AMBIENTE / MUNDO VUCA

Hacer planos eficaces, rápidos e implementables

Aplicar investigaciones en las decisiones (conocimiento científico)

Preparar el proceso de planeamiento para cambios rápidos y objetivos

Aprender todo el tiempo con los resultados

RESPUESTAS SIN CONSIDERAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

PRESIONES COMPETITIVAS: INNOVACIÓN

¿Innovar, qué es, al final?



Dos dimensiones: Tecnología, modelos de negocios.

Fuentes: Joseph Schumpeter, Manual de Oslo (OECD)



¡La definición de un modelo de negocios es una opción estratégica!

PRESIONES COMPETITIVAS: INNOVACIÓN

- Una organización que intenta innovar por modelaje de negocios debería estudiar sus intentos de hacer este cambio en sus planes estratégicos.
- Por ejemplo: Cambiar las ventas para un “Marketplace” (Amazon, Mercado Libre, Facebook, etc.)
- Es un enunciado simple, pero complejo en implementación y con riesgo elevado.

Recomendaciones: Testar el nuevo modelo con clientes; evaluar sus costos y riesgos, así como los beneficios esperados; simular la implantación y sólo después de tests e investigaciones, implementar definitivamente (manteniéndose la gestión de riesgos)

UNA NUEVA TECNOLOGÍA

Antecedentes históricos

- Casos: distribución del procesamiento (informaciones desagregadas), ERPs sin planeamiento, tecnologías abandonadas...

Automación x Optimización

- ¿Sólo hacer mas rápido algo que ya está hecho o mejorar, optimizar en una nueva proposición, un nuevo modelo?



No es una acción empresarial,
pero de una sola actividad –
descoordinación

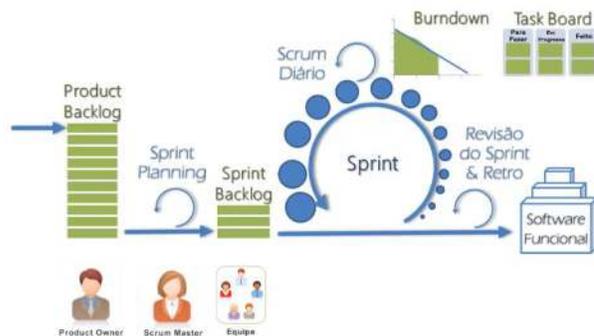
UNA NUEVA TECNOLOGÍA – UNA PALABRA SOBRE “DATOS”

- Hay muchas tendencias para usos de inteligencia artificial, Machine learning, Deep learning.
- Los costos caen, hay recursos de licenciamiento libres.
- Herramientas, métodos, técnicas, profesionales...
- **Un caso práctico: una empresa “he producido” inteligencia y no supo qué hacer con los resultados**



**No es una acción empresarial,
pero de una sola actividad –
descoordinación**

UN CAMBIO ORGANIZACIONAL



- Es una nueva tendencia
 - Nuestros competidores las están aplicando
 - No se planea, solo hay reacción
-
- Scrum, Agile, Squads
 - Nuestros competidores las están aplicando
 - No se planea, solo hay reacción

No es una acción empresarial,
pero de una sola actividad –
descoordinación

UN NUEVO MERCADO

Hay factores de escasez, exceso, dominio tecnológico o una oportunidad de momento

Un nuevo segmento o perfil es “descubierto” o “emerge” en el mercado

Impulso: cambiar las acciones comerciales (ventas) o las líneas de producción para ofrecer nuevos productos

Nadie quiere ser camionero

ANTONIO JIMÉNEZ BARCA (TEXTO) / SAMUEL SÁNCHEZ (FOTO Y VÍDEO)

EL PAÍS acompaña a un veterano conductor español durante cuatro días en una ruta a través de Francia y Reino Unido. La escasez de estos profesionales agrava los problemas del comercio

El desabastecimiento paraliza la economía de Estados Unidos

Las grandes potencias redoblan la batalla de los microchips

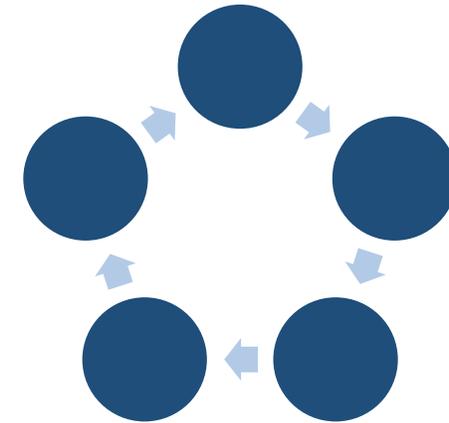
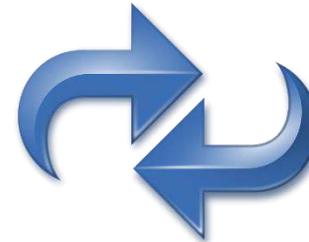
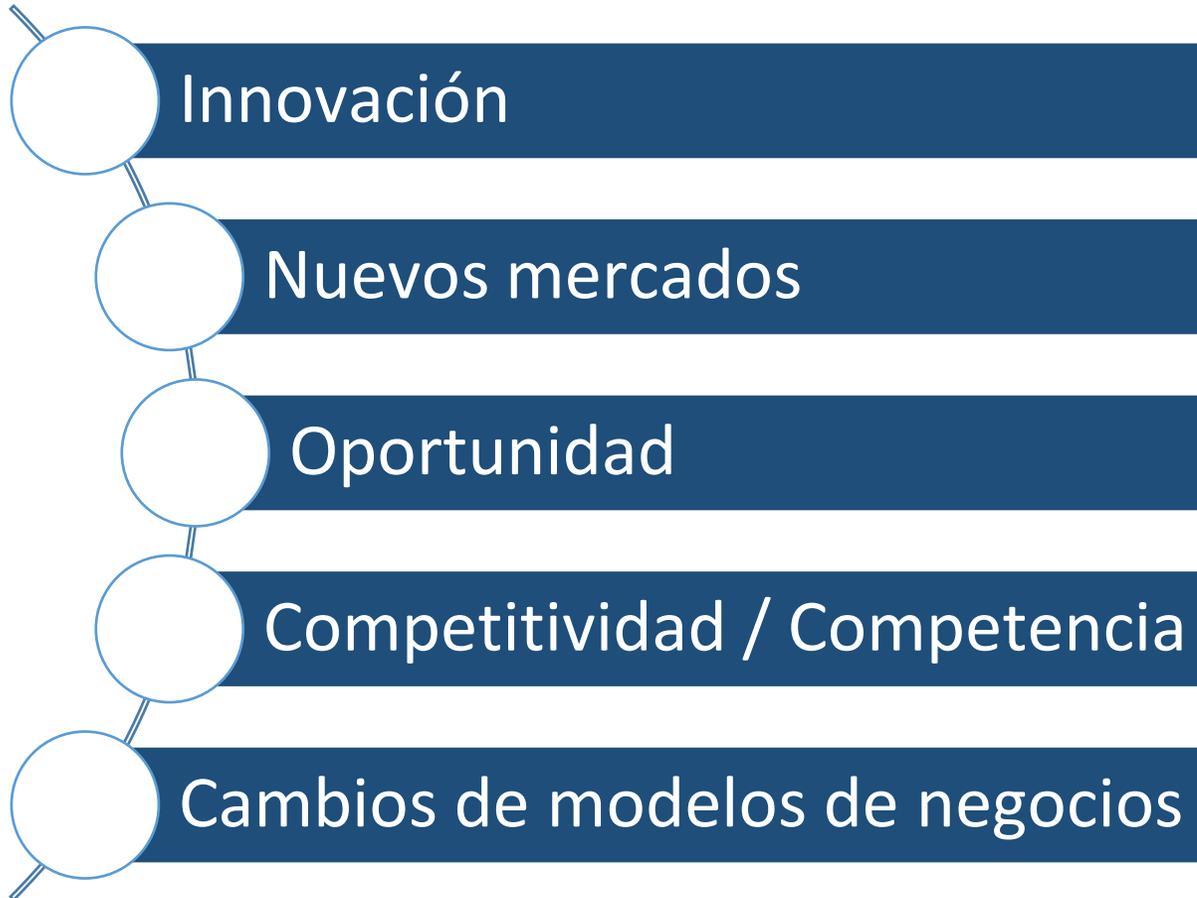
ANDREA RIZZI

El desabastecimiento de un componente esencial para el siglo XXI empuja a las principales economías a buscar reducir su dependencia del exterior

No es una acción empresarial, pero de una sola actividad – descoordinación

PRESENTANDO UNA SUGERENCIA PARA RESPONDER A LAS PRESIONES

FOCO: EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO



**PROCESO DE
PLANEAMIENTO
ESTRATÉGICO**

SUGERENCIA: REVISAR / REPENSAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Es un **PROCESO** dinámico, integrativo, coordinatorio.
- Puede enriquecerse de **datos, de informaciones y conocimiento.**
- Incluir en proceso de planeamiento **testes, prototipos** (¡Es para estudiar el problema!) y **MVP** (¡Es para estudiar la implementación de soluciones!).
- Los cambios pueden ser hechos en una parte, en una línea de productos o en un mercado en servicio, pero, **la participación es de toda la organización**



SUGERENCIA: REVISAR / REPENSAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- Tecnología es un aliado, recursos para todas las fases: planeamiento, diseño, ejecución y secuencia.
- Diseños organizacionales, perfiles profesionales deben ser tesetados en el proceso de planeamiento.
- Usar spin-offs, startups y MVPs como opciones estratégicas
- **¡Prepararse para el cambio del PROCESO, NO SÓLO DE LAS ESTRATEGIAS!**



MUCHAS GRACIAS – ¡A LA CHARLA!

**George Leal Jamil
Fundação Dom Cabral**

gljamil@gmail.com

¡ Hasta la próxima !

FDC

Para ser relevante.



**Representantes Asociados de FDC
para la Argentina y Uruguay**

**Av. Roque Sáenz Peña 651 - Piso 7
(1035) - Buenos Aires - Argentina - Tel.: +5411 4326 6585**

**Pedro Berro 1315 -
(11300) - Montevideo - Uruguay - Tel.: +598 2707 4274**

E-mail: aramouni.associado@fdc.org.br

www.fdc.org.br