



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

Administración Moderna

ESTRATEGIAS DISRUPTIVAS “EL QUIEBRE”

Semana 3 Sesión: 5

Profesor:
MBA. Percy Coll Santillán

ACREDITACIONES



EUROPEAN
COUNCIL FOR
BUSINESS
EDUCATION

RECONOCIMIENTOS



La evolución de los negocios.

1. 1900 a 1950: el desarrollo de nuevos productos y tecnologías comportaban la creación de nueva riqueza. El mantra de negocios que prevalecía era: “Listos... apunten... ¡fuego!”
2. 1950 a 1990: se distinguían productos y servicios a través de innovadoras técnicas de mercadotecnia. El mantra de negocios que prevalecía era: “¡Hacer crecer el negocio!”
3. 1990 en adelante: se desarrollan conceptos comerciales nuevos y revolucionarios, y productos y servicios radicales. Incluso los clientes están involucrados en el diseño de los productos que desean. El mantra de negocios que prevalece es: “¡Disparen!... Apunten otra vez... ¡Disparen!”.

“Sorprender al Cliente, no satisfacer necesidades”.

Innovación Incremental

1. Mas de lo mismo.
2. Satisfacer necesidades.
3. Mejorar el producto.
4. Segmentar el mercado.
5. Reducción de costos.
6. Reingeniería.
7. Planificación Estratégica.
8. El pasado nos sirve para predecir el futuro.
9. Se comparan con el líder de la industria.

Innovación Conceptual

1. Nuevas aplicaciones del producto.
2. Crear necesidades.
3. Innovar en atributos de valor.
4. Busca aumentar el numerador.
5. Crea nuevos mercados.
6. Cambia las reglas de juego.
7. Es necesario soñar el futuro.
8. El futuro hay que crearlo.
9. Crean su propia industria.





Innovación incremental

Las grandes empresas del pasado, que eran protagonistas de su sector.

Ejm:

- IBM en PC's.
- Chrysler en Automotriz.
- Motorola en Celulares.
- American Airlines en Aviación Comercial.

Innovación en Valor

Y despues...

- Dell, Lenovo, Toshiba.
- Toyota.
- Nokia.
- Jet Blue, Southwest Airlines.

STRATEGY AS REVOLUTION

Gary Hamel

Tres tipos de empresas:

- 1.- Los “Creadores de la reglas de juego de la industria” IBM, CBS, United Airlines, Merrill Lynch, Sears, Coca Cola.
- 2.- Los “Seguidores de las reglas de juego establecidas por lo creadores” (incumbentes). Fujitsu, ABC, US Air, Smith Barney, J.C. Penny.
- 3.- Los “Creadores de nuevas reglas de juego”. Ikea, Body Shop, Dell Computer, Swatch, Southwest Airlines.

10 principios para liberar el espíritu revolucionario

1.- **El planeamiento estratégico no es estrategia.** En la mayoría de las empresas el planeamiento estratégico es una guía calendarizada y no una exploración para una potencial revolución. El hacer estrategias lleva a hacer procesos sencillos basados en reglas simples y en la creatividad. El planeamiento es para tecnócratas, no para soñadores.

2.- **La formulación de la estrategia debe ser subversiva.** La estrategia debe dejar a un lado las reglas de la industria establecida.

3.- **El cuello de botella está en la parte superior de la botella.** La experiencia es irrelevante y a veces peligrosa. Una alta gerencia ortodoxa es perjudicial. Hay dos tipos de fiesta la del pasado y la del futuro, la primera es lo establecido y la segunda el movimiento, a cual quieres ir?

10 principios para liberar el espíritu revolucionario

4.- **Los revolucionarios existen en cada compañía.** El ejecutivo senior debe de identificar donde se encuentran los revolucionarios en su empresa, por lo general están en las gerencias medias o debajo de ellas, luchando contra el sistema hasta que se agotan y emigran a otra empresa.

5.- **El cambio no es el problema, el compromiso lo es.** Los gerentes creen que la gente está en contra del cambio y buscan un líder heroico que pueda hacer el cambio. Los gerentes revolucionarios se sorprenden cuando encuentran que la gente actualmente es partidaria del cambio.

6.- **La formulación de la estrategia es democrática.** La capacidad creativa de formular una estrategia es distribuida a lo largo de toda la empresa. Los gerentes deben suplir la jerarquía de la experiencia por la jerarquía de la imaginación.

10 principios para liberar el espíritu revolucionario

7.- **Cualquiera puede ser activista de la estrategia.** Los gerentes medios y los trabajadores están en la línea de batalla todos los días. Se vuelven mas victimas que activistas perdiendo su confianza.

8.- **La perspectiva vale 50 puntos de IQ.** Sin ilustración no hay revolución. Tienes que mirar el mundo de una nueva manera. Cualquier compañía que quiera crear una nueva industria tiene que seguir estos paso:

- * Identificar las creencias inamovibles de la industria.
- * Buscar cambios en tecnología, estilos de vida, hábitos de trabajo o geopolíticos que pueden crear oportunidades re escribiendo las reglas de la industria.
- * La empresa debe tener un profundo conocimiento de sus competencias centrales.
- * utilizar todos estos conocimientos para identificar las ideas revolucionarias , las opciones estratégicas no convencionales, que se podrían poner a trabajar en su dominio competitivo.

10 principios para liberar el espíritu revolucionario

9.- **De arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba , no son las alternativas.** La estrategia debe fluir en toda la organización, el top manager puede participar de los comités donde estará con secretarias, Ingenieros o asistentes. Si el objetivo es garantizar que los titulares de recursos y los revolucionarios terminen en el mismo lugar , al mismo tiempo , los altos ejecutivos deben participar en un proceso de aprendizaje junto a los que están en la vanguardia de la revolución de la industria .

10.- **Tu no puedes ver el final desde el comienzo.** Los altos gerentes no pueden predecir cuando se iniciara o terminara un proceso estratégico . La ideas deben permitir a la compañía escapar del curso del incrementalismo.

Nueve rutas a la revolución de la industria

Re concibiendo un producto o servicio.

- 1.- Mejorar radicalmente la ecuación de valor.
- 2.- La separación de la función y con el uso o beneficio.
- 3.- Lograr que sea divertido su uso.

Redefinir el mercado.

- 4.- Empujando los límites de la universalidad.
- 5.- La lucha por la individualidad.
- 6.- Aumentar la accesibilidad.

Nueve rutas a la revolución de la industria

Volver a dibujar las fronteras de la industria

7.- Reescalado industrias.

8.- La compresión de la cadena de suministro.

9.- Manejando la convergencia.

El Paradigma de la T grande

Por: Alejandro Ruelas-Gossi

La t pequeña

- Las empresas basan su ventaja competitiva en una sola fuente:

“MEJORAR EL PRODUCTO”

Impulsada por la tecnología y requiere conocimiento especializado mediante patentes y licencias para poder agregar valor al producto.

La T grande

- La empresa busca su ventaja competitiva en otras áreas de funcionamiento de la organización, como operaciones, finanzas, marketing, etc.
- Implica cambios en el:

“MODELO DE NEGOCIO”

Esta en impulsadas básicamente por ideas.

La T grande y t pequeña no son excluyentes.

- La economía de la t pequeña es impulsada por la tecnología.
- La economía de la T grande es impulsada por las ideas.

Cada empresa debe de escoger a que t enfocarse dependiendo de su grado de avance tecnológico, competencias, mercados y sectores que actúa , la madurez del ciclo del producto con el que compite o que tanto es un grado de commoditización.

T Grande: Marketing

- Corona, la marca vende la idea de “Playa, Sol y diversión”.
- Se ha posicionado como marca premium.

*Si la T grande involucra un cambio en el producto es decremental,
ejm: Pañales Procter & Gamble.*

Innovación de T grande en financiamiento

- Cemex identificó que de los US\$12 mil millones de remesas el 20% se perdía en gastos de transferencia.
- Cemex instaló oficina en los Ángeles y en México entregaban el material.
- Elektra. Emuló las Juntas con los pagos semanales.

Innovación de T grande en producción

- Cemex identificó que los constructores tenían problemas por la demora de las obras producto del ausentismo laboral, se propuso a investigar nuevas técnicas de construcción con el fin de ayudar a los constructores. Uso de placas y mezcla ligera.
- Innovación en producción pero que vino de el área comercial.

Innovación de la T grande en la cadena de suministros

- Identificó que por cada dólar que se gasta en construcción solo 7 centavos se gasta en cemento, que hacer para que se participe más en la cartera del cliente?
- Cemex creó Construrama, aprovechando su capacidad de logística, ahora vende soluciones de construcción.

Como crear la biosfera para desarrollar la T grande.

- Ejemplo de Cemex: supervisado por el comité de innovación.
 - Estimular experimentos a lo largo de toda la organización.
 - Seleccionar aquellos experimentos de mayor impacto.
 - Diseminar los experimentos a lo largo de toda la empresa.
- Además creó el banco de ideas para captar ideas de todos los niveles jerárquicos.

Innovación de la T grande en la Organización

- The Cemex Way. Se trata de un lenguaje y prácticas comunes en toda la organización, lo que le ha permitido crear una cultura común.