

Programa Experto Universitario en Liderazgo Directivo

INFOVA / Universidad Nebrija, Madrid

MÓDULO 9

ESTRATEGIA y FUTURO

1. Estrategias para crecer (Gonzalo)

- Dominar y sentirse cómodo a la hora de definir Estrategias es fundamental no solamente para la alta Dirección, sino para todos los Managers que tengan una responsabilidad en su negocio.
- Las Estrategias no son neutrales, las hay más eficaces y menos eficaces.
- Es necesario que la Cultura de la propia organización guarde coherencia con la estrategia elegida.

Modelo **ESTRATEGIAS PARA CRECER**, cuatro tipos diferentes de estrategias que te serán de utilidad:

1	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN
Cuando quiero vender más, a quien ya vendo y que ya me compra.	
MISMO CLIENTE/ MERCADO	MISMO PRODUCTO/ SERVICIO
?	
¿Qué debo hacer para vender más de lo que ya vendo para quien ya me compra?	
<ul style="list-style-type: none">• Ofertas comerciales (2x1, 3x2, descuentos...)• Animaciones comerciales (San Valentín, Día del Padre, Blackfriday...)• Venta asociativa, complementaria, cruzada...)	

2	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE CLIENTE / MERCADO
Cuando quiero vender lo que ya vendo a nuevos Clientes o en otros mercados.	
DIFERENTE CLIENTE/ MERCADO	MISMO PRODUCTO/ SERVICIO
?	
¿Qué otros mercados o clientes podrían estar interesados en comprar este producto o servicio que ya vendo?	

3

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTO / SERVICIO

Quando quiero vender a mis Clientes o en el mismo Mercado,
un producto o servicio diferente

MISMO CLIENTE/ MERCADO

DIFERENTE PRODUCTO/ SERVICIO



¿Qué otras necesidades pueden tener mis Clientes o el mercado a quien ya vendo productos o servicios, que yo podría satisfacer?

4

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN PURA

Quando quiero vender productos o servicios distintos a los que ya vendo a Clientes
o mercados que normalmente no me compran.

DIFERENTE CLIENTE/ MERCADO

DIFERENTE PRODUCTO/ SERVICIO



¿Qué otras cosas podríamos hacer que podrían permitirme ampliar el mercado
y los Clientes a quienes me dirijo?

Algunos ejemplos de éxito en la diversificación

1. La empresa de transporte Uber comenzó con viajes en automóviles a través de conductores independientes. Hoy ha diversificado su mercado y también está en el negocio de alquiler de bicicletas, monopatines eléctricos y servicios de transporte de comida.
2. Un caso más radical de diversificación fue el Samsung, empresa de origen surcoreana que comenzó comercializando pescado, fruta y verdura. Luego pasó por la industria química y a principios de los 80 ya comercializaba productos electrónicos. En el año 2000 comienza con la propia producción y fabricación de estos, convirtiéndose hoy en día en una de las empresas líderes del sector.
3. Suzuki comenzó con la fabricación y venta de telares, pero después de la segunda guerra mundial la empresa, en quiebra, debió hacer un cambio radical y comenzar a comercializar instrumentos musicales y motocicletas.

ARTÍCULOS

[Diversificación de mercado: un caso de éxito | Revista NEO](#)

[Caso "LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE GE: LA INICIATIVA IMMELT " - Trabajos - Francisca Soto Alvarado \(clubensayos.com\)](#)

LIBROS

[Marketing de Guerrilla de -: New - \(2009\) | Chiron Media \(iberlibro.com\)](#)

2. Las 3 estrategias de Porter (Gonzalo)

Que las empresas tengan éxito o no depende en gran parte de que acierten con la estrategia que deciden poner en marcha.

La VENTAJA COMPETITIVA, es uno de los conceptos que acuñó Michael E. Porter y queda definida como una condición, un atributo o una posición en el mercado, que te permite competir mejor que el resto de las empresas de tu sector.

- Aquí el precio es lo que te permite diferenciarte del resto del mercado. Esta estrategia consiste en tener el precio más bajo del mercado. Es muy importante ser muy bueno comprando. Hay que generar economías de escala, si no, es muy difícil competir bien en precio. Con economías de escala tienes opción de negociar y comprar volúmenes grandes. En estas estrategias hay que ir a volumen. Ej: McDonalds, Burger King...
Las marcas de coches entran ofreciendo muy buena relación calidad-precio hasta que se posicionan. Los riesgos son que aparezca alguien más barato y que la estructura se vaya haciendo más compleja y costosa a medida q la empresa crezca. Luego está el concepto "precio Prestigio" donde los clientes tienden a relacionar el precio con la calidad, que si es más caro, es mejor:

Michael E. Porter define tres estrategias básicas esenciales:

Estrategias de Liderazgo en precio (costes)	
¿Cómo?	Ganando cuota de mercado, para después ir subiendo precios cuando ya tienes un lugar en el sector
Dificultades	<ul style="list-style-type: none">▪ Que aparezca una nueva competencia que venda más barato que tú.▪ Que te veas obligado debido al éxito incrementar tanto la estructura, que los costes añadidos sean excesivos.▪ Gestionar la relación PRECIO - PRESTIGIO

- Esta estrategia consiste en tener algo que los demás no tienen, que sea difícil de copiar, que te hace diferente, reconocible y preferido:

Estrategias de Diferenciación	
¿Cómo?	Teniendo algo que los demás no tienen, algo difícil de copiar, algo que te haga diferente y por lo que te prefieran.
Dificultades	<ul style="list-style-type: none">▪ Encontrar algo que realmente cumpla las premisas que definen este tipo de estrategia.▪ Que otro digan lo mismo que tú, que te copien e incluso que mejoren tu ventaja competitiva.

- Esta estrategia se especializa en un tipo de cliente, de producto, de mercado, de canal, es decir, no apuntan a todo sino que se especializa en una parte que es a quien trata de atender y entender. Ej: Carglass, sólo arregla cristales de coche:

Estrategias de Enfoque	
¿Cómo?	Especializándote en un segmento o subsegmento del mercado a quien te diriges.
Dificultades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No perder el enfoque cuando te ves obligado o decides diversificar tu oferta y tu propuesta

A partir de estas 3 estrategias puedes también combinar varias de ellas. Puedes ser barato y estar muy localizado. Ej: Dia. Tiene precio muy competitivo, situada en entornos muy urbanos. Lo importante es que no te quedes atrapado y no compitas bien en ninguna de ellas.

3. La estrategia de los 2 caballos (Gonzalo)

Las empresas buscan continuamente la manera de:

- Crear ventajas competitivas
- Manera de ganar cuota de mercado
- Encontrar una posición preferente en la mente del consumidor

Se trata de ganarte la preferencia de los clientes, ser la empresa elegida cuando el cliente tiene que tomar la decisión de comprar.

Las empresas buscamos continuamente la manera de crear ventajas competitivas, de ganar cuota de mercado. Para ellos sería estupendo poder tener sólo un competidor que peleara con nosotros el mercado y no muchos.

Ahora bien, hay formas correctas e incorrectas de hacerlo.

Eliminar a una parte de la competencia poniéndote de acuerdo con otros competidores, usar estrategias que impliquen, por ejemplo, pactar precios con tus competidores, repartirte los territorios, limitar la producción para manipular el precio o ejercer "abuso de posición dominante" son formas incorrectas.

Una manera correcta es siguiendo la Estrategia de los dos Caballos.

Algunos ejemplos de esta estrategia son Pepsi y Coca-Cola, cuando Pepsi con una campaña publicitaria tremendamente exitosa logro reducir a simplemente dos los refrescos de cola del mercado. O el caso de Appel y Microsoft, Burger King y McDonald's .

También es el caso de las grandes consultoras: EY, Deloitte, KPMG y

Pricewaterhousecooper que se reparten un mercado en el que en realidad compiten cientos de despachos, consultorías, auditorías y asesorías de empresas. Y les ha funcionado muy bien.

En resumen, usar esta estrategia que consiste en reducir en la mente del consumidor la cesta de productos o servicios alternativos y tú ser uno de ellos siempre es una buena estrategia.

Eliminar competencia poniéndote de acuerdo con otros competidores, estarás cometiendo un delito. Se llama hacer **cárteles**.

En Economía se denomina hacer cárteles a pactar un acuerdo formal entre empresas del mismo sector, cuyo fin es reducir o eliminar la competencia en un determinado mercado.

No se puede:

- Pactar precios

- Limitar la producción para manipular precios
- Repartir territorios

Si se puede:

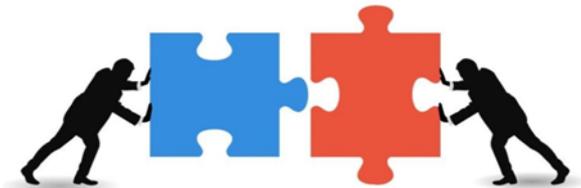
- Hacer acuerdos de I+D
- De Tecnología
- De distribución

Existe tb el abuso de posición dominante que impide la competencia: vender con precios excesivamente bajos, condicionar la venta de 1 producto a la compra de otro.

Eliminar a la competencia perjudica la capacidad de elección de los clientes pero si se puede adoptar una estrategia que te dé una posición privilegiada en el mercado.

Una de estas estrategias consiste en crear una carrera de 2 caballos: Coca-cola vs Pepsi, Apple vs Microsoft, McDonalds y Burger King. Esto es reducir en la mente del consumidor la cartera de productos alternativos, siempre es una buena estrategia.

Coopetition Showing Working Together



ARTICULOS

[Coopetición: nuevo enfoque de estrategia empresarial de crecimiento \(cerem.es\)](http://cerem.es)

4. Cadena de valor (Gonzalo)

Cualquier estrategia tiene como objetivo generar y consolidar ventajas competitivas sostenibles. Muchas de esas estrategias las podemos agrupar en seis categorías.

1. Estrategias de Producto
2. Estrategias de Precio
3. Estrategias de Comunicación
4. Estrategias de Distribución
5. Estrategias de Servicio
6. Estrategias de Personas.

Necesitas ser capaz de diferenciarte, en varias (ideal si es en todas) de estas categorías para construir una estrategia ganadora. Tu papel es generar ventajas competitivas con los elementos que tienes a tu disposición. Se espera de ti que juegues la partida con las cartas que tienes y no lamentarte de las cartas que no tienes.

Una manera de generar ventajas competitivas, y abrir las opciones estratégicas, es gestionar la **Cadena de Valor** de tu negocio.

La cadena de valor está formada por todos los pasos que van agregando valor al producto o servicio que ofreces al mercado. Desde la obtención de materias primas hasta la entrega al cliente.

Existen dos formas de hacer integración de la Cadena de Valor en tu estrategia:

- Integración Vertical
- Integración Horizontal.

La integración Vertical:

asumes más riesgos por meterte en negocios que no dominas.

Es una estrategia en la que decidimos incluir todos o algunos de los eslabones que intervienen, desde la producción hasta el cliente final, bien sea por la adquisición de las empresas de esa cadena o bien por la creación de empresas que se dediquen a dar esos productos/servicios. Si la integración vertical es hacia el cliente final, hacia el final de la cadena de valor, decimos que es hacia adelante y si la integración es hacia el principio de la cadena de valor decimos que esa integración es hacia atrás

El inconveniente principal es que asumes más riesgos, normalmente te introduces en negocios que no dominas y sueles ser menos eficientes que las empresas del sector que si son especialistas. Un ejemplo de integración vertical es el grupo Zara que ha integrado desde el diseño de las prendas de ropa, la fabricación, las operaciones de logística y distribución y la venta en una red de tiendas propias. Esto le ha permitido tener muchas ventajas competitivas.

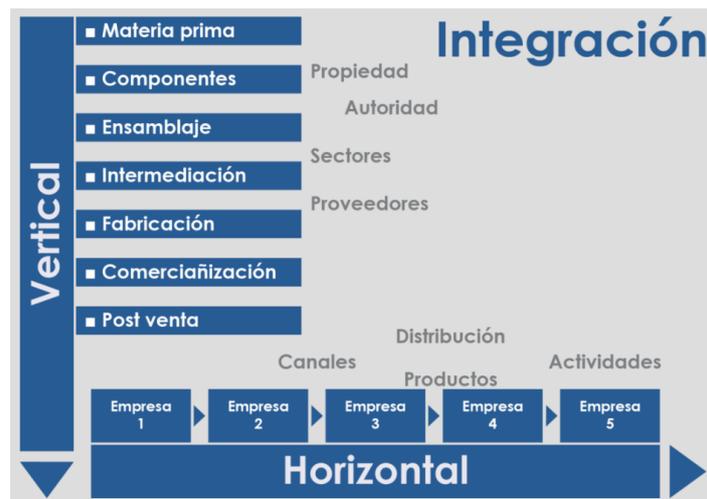
La integración Horizontal:

te permite ganar cuota de m y limitar la competencia. Pero puedes acabar comprando empresas de poco valor

Es aquella estrategia en la que opto por unirme (bien sea por fusión, adquisición o Joint Venture) con empresas que hacen básicamente lo mismo que yo o que venden productos complementarios al mío. Esta estrategia permite ganar cuota de mercado, limita la competencia y refuerza el poder de negociación con clientes y proveedores.

El mayor inconveniente, es que en muchas ocasiones puedes terminar comprando empresas poco competitivas que al final no te aportan mucho a la empresa.

Cuando Coca-Cola compra las empresas embotelladoras es una integración vertical, pero cuando compra una empresa de zumos, o de bebidas energéticas como Powerade, o una empresa de aguas, es una integración horizontal. Hoy en día el grupo Coca-Cola está compuesto por más de 400 marcas, muchas de ellas adquiridas en una estrategia de integración horizontal. Pero no hay que ser una multinacional del tamaño de Disney o Cocacola para poner en marcha estrategias de integración. Ni la única forma de integrarse es a través de la compra de otra empresa. Puedes comenzar un servicio nuevo que suponga una integración vertical con tus propios medios.



El objeto de la estrategia es definir una forma de estar en el mercado, una manera de comunicarte y atender a los clientes que te haga preferible y deseado frente a tus competidores

5. Matrices DAFO y TAPE (Carlos Clemares)

DAFO

La primera etapa esencial a la hora de confeccionar un Plan de Acción es el Análisis de la situación, que nos obliga o aconseja confeccionarlo.

El principal objetivo de un Análisis DAFO es ayudarnos a encontrar los factores críticos que definen una situación actual para, una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales que hayamos decidido:

Factores de origen **interno** en la organización:

- Consolidando las **FORTALEZAS**. Nuestros recursos, destrezas, habilidades, lo que hacemos bien y nos diferencia. Ej: nuestra reputación en el sector, nuestro prestigio como profesionales, nuestra solvencia financiera, resp social corporativa, nuestro producto exclusivo
- Minimizando las **DEBILIDADES**. Nos posiciona de manera desfavorable respecto al mercado y la competencia. Lo que no sabemos hacer bien y dependen en exclusiva de nosotros. Ej: nuestra comunicación interna, formación que recibimos, procedimientos obsoletos, burocracia, lentitud en la toma de decisiones...

Factores de origen **externo** a la organización:

- Aprovechando las ventajas de las **OPORTUNIDADES**. Circunstancias a la vista de todos pero si no se reconocen a tiempo será pérdida de ventaja competitiva. Ej: cambio de legislación, nueva carretera de acceso a nuestro centro, un desarrollo urbanístico, un convenio colectivo, aplicaciones de nueva tecnología...
- Eliminando o reduciendo las **AMENZAS**. Circunstancias que pueden poner en peligro la organización. Vistas a tiempo pueden ser oportunidades. Ej: cambio de legislación laboral, crisis económica, llegada de nueva competencia, cambio de hábitos en el consumidor, desaparición de un proveedor en exclusividad...

El Análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización, análisis de 1 situación de la que debemos salir o modificar.

Dos factores son sobre los que debemos reflexionar al analizar una situación determinada, centrándonos en un origen interno:

Con los Objetivos de DESEMPEÑO definimos el QUÉ y el CUÁNDO. El CÓMO será el Plan de Acción y el POR QUÉ lo definiremos con la Estrategia.

Objetivos de desarrollo

Para completar el Análisis DAFO, debemos reflexionar respecto a otros dos factores, pero en este caso, de origen externo:



TAPE

Una vez realizado el Análisis DAFO, debemos realizar un Informe TAPE, el principal objetivo de un Informe TAPE, es ayudarnos a encontrar y definir las acciones y propuestas a llevar a cabo, tras haber realizado el Análisis DAFO correspondiente.

Partiendo de nuestras: DEBILIDADES, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES y AMENAZAS identificadas, se trata de identificar las acciones a poner en marcha que nos ayuden a:

- **POTENCIAR las Fortalezas** que habíamos identificado. Ej: Incrementar nuestra comunicación al exterior, participar en foros, convenciones, congresos... mejorar las presentaciones de productos o servicios excepcionales, difundir nuestro modelo de liderazgo en cuanto a visión, misión y valores,
- **TRANSFORMAR las Debilidades** reconocidas. Ej: crear portal del empleado más eficaz, potenciar espacios colaborativos, revisar y modificar un procedimiento, eliminar tareas poco efectivas, formarnos en AGILE para tomar decisiones de manera más rápida y aceptada
- **EXPLOTAR las Oportunidades** detectadas o previstas
- **ANULAR las Amenazas** que sospechamos o de las que tenemos conocimiento. Ej: reorganización del capital humano, diversificación de productos y servicios, definir promos comerciales, apertura de otros mercados o segmentos de clientes



6. Unevas organizaciones, nunevos líderes (Carlos Clemares)

7. La velocidad a la que se producen los cambios actualmente es imparable. La tecnología ha cambiado tanto la manera en la que nos relacionamos que tiene que cambiar también nuestra mirada hacia nuestros equipos.
8. En las organizaciones tenemos muy diferentes maneras de entender la relación entre personas, tecnología y productividad. Si queremos tener éxito, tendremos que desarrollar algunos hábitos que van a demandar las nuevas organizaciones.
9. **Autonomía y autogestión.** Los líderes de hoy tienen que desarrollar a sus equipos, fomentar la toma de decisiones en el puesto y evitar el miedo al fracaso. Hay que incrementar la responsabilidad. No se debe trabajar para el jefe. Es el momento de menos control y más autocontrol.

10. **Compartir información.** Antes creíamos que el que tiene la información tiene el poder. Ahora sabemos que no es la información lo que te da poder, si no el uso que se hace de ella. La clave es saber sacarle el mayor producto a la información y para ello hay que saber compartirla.
11. **Innovación aplicada al área de influencia.** EL desarrollo de la inteligencia de cada colaborador en lo cotidiano, aprovechando todos sus recursos. Creatividad aplicada al entorno.
12. **Diversidad,** alejémonos del pensamiento único, busquemos la diversidad que complementa y amplia la visión.
13. Los equipos de alta diversidad son más difíciles de gestionar.
14. El modelo de liderazgo tiene que evolucionar. Ahora más que nunca debemos ser ejemplares en el método ágil de trabajo. Valorar la eficacia y el rendimiento sobre el "presencialismo". Estimular la participación de todos los colaboradores. Reconocer la calidad del trabajo, perderle el miedo al conflicto y ser firme con los objetivos y amable con las personas. Separar a la persona del conflicto.
15. Cuando alguien deja de ser útil, deja de ser necesario.

NUEVAS ORGANIZACIONES, NUEVOS LÍDERES

La evolución de los líderes

FOMENTA LA AUTONOMÍA

Desarrolla a tus colaboradores, delega, dales feedback, fomenta la toma de decisiones y radica el miedo al fracaso.





COMPARTE LA INFORMACIÓN

Ha cambiado el paradigma de quien tiene la información tiene el poder. Ahora tiene el poder quien mejor utiliza la información para obtener mejores resultados.

INNOVACIÓN APLICADA AL ÁREA DE INFLUENCIA

Innovación en las tareas cotidianas. Revisión permanente de procesos, de prejuicios. Aprovecha los talentos individuales de tu equipo.





DIVERSIDAD

Diferentes miradas amplían los puntos de vista, fomentan la creatividad y nos llevan a mirar mas allá. Aprovecha las diferentes experiencias del equipo para mejorar la productividad.

SE REFERENTE EN EL USO DE MÉTODOS ÁGILES. VALORA LA EFICACIA. ESTIMULA LA PARTICIPACIÓN. NO TENGAS MIEDO AL CONFLICTO. SE FIRME Y AMABLE

16. Cuadro de mando integral (Catalina Echeverri)

En un entorno tan cambiante, incierto y ambiguo como el actual, tomar decisiones en el mundo de la empresa resulta complejo, no tanto por la decisión en sí misma sino por todas las variables y datos que hemos de controlar y gestionar.

El Cuadro de Mando Integral o CMI, nació a principios de los noventa, de la mano de los profesores Robert Kaplan y David Norton, como un modelo de gestión "diferencial" y "equilibrado" como respuesta a las necesidades que el entorno de negocio planteaba.

El CMI o "Balanced Scorecard" se define como una herramienta de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar "la estrategia" en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio, a través de acciones estratégicas alineadas a las personas claves de la organización.

El CMI ayuda a traducir la estrategia y la visión de una empresa en un conjunto de acciones y tácticas. Por lo tanto es un sistema de gestión de la empresa que ayuda a los líderes a:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades
- Conectar los objetivos con la planificación financiera
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas

¿Cómo implementar un Cuadro de Mando Integral?

1. Primer paso: Definir la visión estratégica de la organización. Hacia dónde va la empresa, cuál es el entorno y cómo pretende lograrlo.

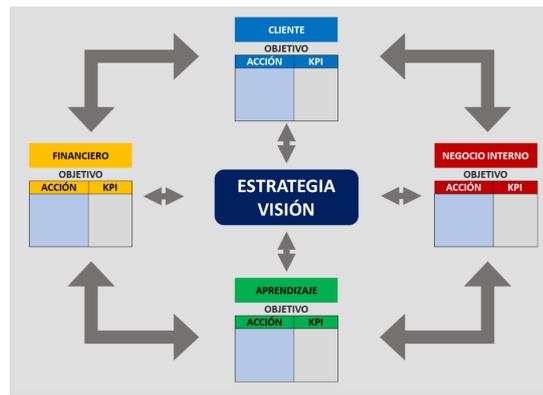
2. Segundo Paso: Hacer un mapa estratégico de situación, análisis previo que marque un punto de partida y en el que se reflejen las siguientes perspectivas:

- **Del Cliente:** Para saber cómo nos perciben los clientes y poder diseñar acciones para su mejor nivel de satisfacción y fidelización. Creando encuestas y protocolos para estandarizar y medir también a los Mystery shoppers o clientes ocultos.
- **Del Negocio a nivel interno (Internal Business):** Evaluando los procesos que se llevan a cabo a nivel interno para conseguir sobresalir en el negocio, descomponiendo cada uno para analizar cuáles son los que aportan valor añadido tanto al producto como a la empresa.
- **Desde la perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento (Learning and Growth):** Revisar los procesos internos en los que podemos mejorar, como innovación o servicios postventa,
- **Desde la perspectiva Financiera:** Son los aspectos de tipo económico que responden a las expectativas de ganancias y rentabilidad de los accionistas.

3. Tercer paso: Diseñar el Cuadro de Mando Integral, en el que se refleje la estrategia y los **objetivos** en cada una de las perspectivas estratégicas analizadas en el paso anterior.

- En cuanto al cliente: Para alcanzar nuestra visión ¿cómo nos debemos presentar ante nuestros clientes para cubrir sus necesidades?
- En cuanto al Negocio Interno: ¿En qué procesos debemos destacar para cumplir con esas necesidades?
- En cuanto al aprendizaje y crecimiento: ¿cómo debe aprender y mejorar nuestra empresa para destacar en los procesos considerados?

- En términos financieros: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?



Los objetivos irán acompañados de sus respectivas acciones o metas que permitirán su cumplimiento en un tiempo determinado, asignándoles responsables e indicadores clave de rendimiento. Los llamados KPI. Los KPI son el nivel de desempeño expresados en % u otras medidas relevantes como índices o tasas.

La fijación de los KPIs es uno de los puntos más importantes en la implementación del CMI, pues una selección de indicadores poco representativos no ofrecerá la información oportuna que permita tomar decisiones acertadas. Estos indicadores facilitan info continua para ver qué procesos no están resultando efectivos.

4. Cuarto Paso: Diseñar el plan de acción y comunicarlo a toda la organización. El conocimiento por parte de todos y cada uno de los miembros de la organización es fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos. Cada persona debe sentirse parte integral de la consecución de las tareas entendiendo que sus tareas suman a un objetivo mayor. Esto además ayuda a que los colaboradores hagan suyo el propósito de la compañía.

5. Quinto Paso: llevar un seguimiento y control continuo, para detectar posibles desviaciones o riesgos y analizar qué procesos se pueden mejorar.

Poder tener una visión global y actualizada de la empresa, de su estrategia, de la forma en cómo está alineada con recursos disponibles y medir su eficacia y su proyección en el tiempo, permite, no solo la evaluación y el mejoramiento continuo, sino que mejora la efectividad de la gestión y el desempeño de las personas, centrando la gestión en el cumplimiento de unos objetivos.

Somos defensores del liderazgo a través de los objetivos, de dar dirección y orientarnos a resultados

17. Análisis de la posición estratégica UEN (Gonzalo)

Para analizar la posición competitiva de nuestra empresa pensamos en **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**.

Una Unidad Estratégica de Negocio es un centro de ingresos y gastos clave para la organización y para el negocio en el que está compitiendo la organización.

La posición competitiva de la empresa depende de la suma de las posiciones y de las ventajas competitivas de las diferentes UEN de la empresa.

El análisis de la posición competitiva sirve para decidir en que parte mantener el nivel de inversión y en que desinvertir.

Modelos de análisis de Unidades Estratégicas de Negocio:

1.- El Modelo DAFO

DAFO es un acrónimo de las palabras Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Este modelo propone una reflexión sobre el DAFO de cada Unidad Estratégica de Negocio.

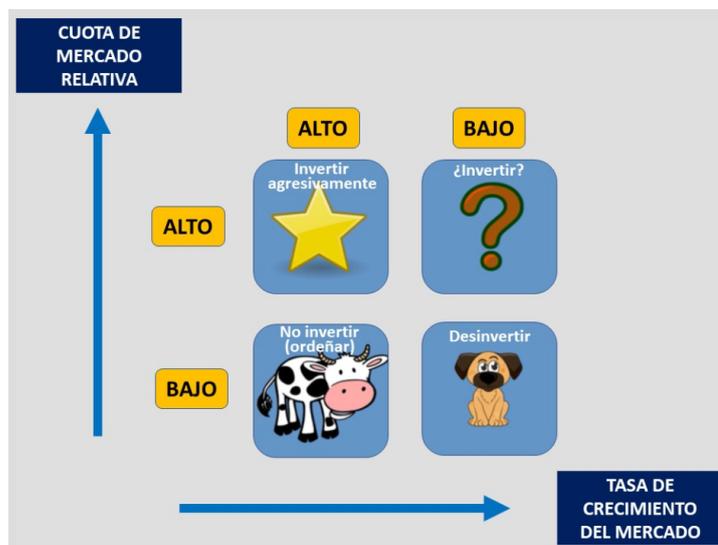
2.- Modelo BOSTON CONSULTING GROUP

Este modelo permite decidir en que Unidades de Negocio invertir y en cuáles no. Tiene la ventaja de que es muy sencillo de construir y de analizar.

Ordena las UEN en dos variables, la cuota relativa de mercado y la tasa de crecimiento del mercado.

1. **Cuota relativa de mercado:** indica que porcentaje del mercado tiene cada unidad de negocio. La suma de todas las cuotas relativas de mercado de la competencia debe sumar 100.
2. **Tasa de crecimiento del mercado:** indica a que ritmo está creciendo el mercado en el que compite cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio.

A partir de esta matriz tenemos las estrategias de inversión



Producto Estrella

En la matriz BCG los productos estrella tienen un alto crecimiento y una alta participación de mercado. Son grandes generadores de liquidez, y se encuentran en un ambiente dinámico, por lo cual es importante prestarles la atención necesaria. Además, necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro, que pasaría a ser producto vaca. Sin embargo, en aquellos mercados que están constantemente sometidos a la innovación tecnológica, los productos estrella pueden acabar transformándose finalmente en productos perros, dado que, aun invirtiendo grandes cantidades de recursos, los competidores pueden sacarlos fuera del mercado.

Producto Interrogante

Son productos con un crecimiento elevado, pero con una participación débil en el mercado. Al encontrarse con un alto crecimiento, normalmente requiere de altas inversiones financieras, pero al tener una escasa participación en el mercado los ingresos que genera son bajos.

En este punto de la matriz BCG se recomienda reevaluar la estrategia, puesto que absorben grandes cantidades de recursos y no siempre evolucionan positivamente. En esta fase, este tipo de productos o de Unidad Estratégica de Negocio pueden evolucionar y convertirse en productos estrella o por el contrario en productos perro.

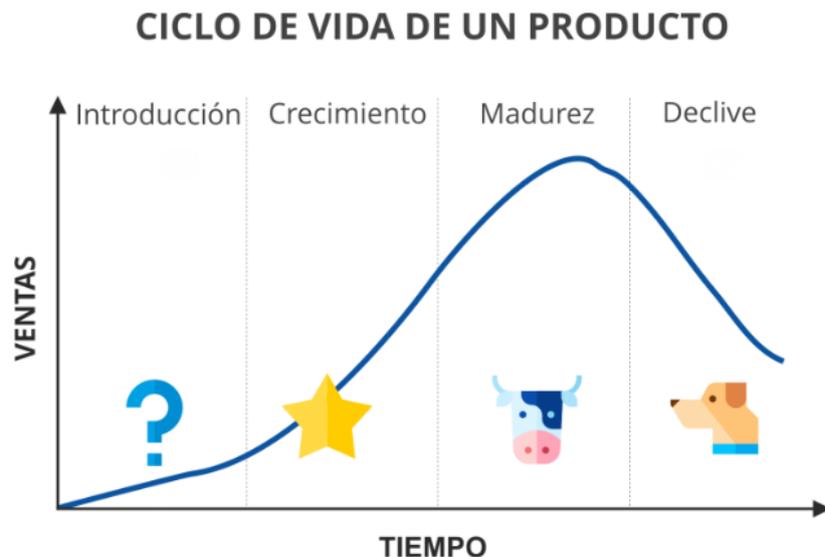
Producto Vaca

Se trata de productos con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

Los productos vaca constituyen principalmente una fuente generadora de caja para la empresa ya que la cantidad de inversión que requieren es relativamente baja. Se recomienda emplear el efectivo generado en desarrollar nuevos productos estrella que puedan convertirse en el futuro en nuevos productos vaca.

Producto Perro

Tiene un bajo crecimiento de mercado y también una baja cuota de mercado. Estos productos no son nada recomendables para la empresa, puesto que consumen costes fijos, pero aportan poco o nada a cambio. Es sugerible valorar su eliminación de la cartera de productos, dado que pueden llegar a dar resultados negativos.



Los productos pasan por diferentes fases y etapas, y a pesar de que una empresa siempre va a intentar mantenerlos en las posiciones más favorables, es inevitable que se produzcan cambios.

Podríamos hacer un orden cronológico del [ciclo de vida de un producto](#), y por sus diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. Haciendo una analogía con la matriz BCG, el producto comenzaría en interrogante, seguido de estrella, para posteriormente convertirse en vaca, y finalmente terminar en perro. Como ya sabemos no es una regla escrita, y no tiene por qué seguir exactamente este itinerario, dado que un producto puede tomar caminos o atajos diferentes.

¿La Matriz BCG es eficaz?

Dentro de esta matriz podemos encontrar múltiples **ventajas pero también inconvenientes**:

Ventajas

- Ofrece una visión general de la cartera de productos o de la unidad de negocio y su estado actual.
- La matriz BCG es sencilla de utilizar, y no requiere de mucho tiempo para llevarla a cabo.
- Fomenta la inversión, ya que se centra en que unidades de negocio es más factible invertir.
- Puede utilizarse como punto de partida para el posterior desarrollo de un análisis más completo.
- Puede utilizarse como punto de partida para el posterior desarrollo de un análisis más completo.

Desventajas

- La matriz BCG proporciona un análisis muy simplificado.

- A veces, algunas unidades de negocio no se pueden asociar a una celda en concreto, sino que se encuentran en el centro o en medio de dos celdas diferentes.
- Solo utiliza dos variables (tasa de crecimiento y cuota de mercado) como definidores de la rentabilidad de mercado.
- No tiene en cuenta posibles sinergias entre productos, por ejemplo un producto perro según la matriz no es importante, pero en algunos casos podría ayudar a construir una [ventaja competitiva](#) a otros productos.

¿Cómo hacer una matriz BCG?

Paso 1: selección de productos, marcas o unidades estratégicas de negocio

El primer paso consiste en seleccionar dependiendo la amplitud de nuestra cartera si vamos a trabajar bajo unidades estratégicas de negocio (UNE), marcas o productos individuales.

Por ejemplo dentro de una PYME con una cartera pequeña de productos, podremos trabajar sobre sus productos de forma individual. Por el contrario en una multinacional como Nestle, con varias marcas, probablemente trabajaremos bajo diferentes unidades estratégicas de negocio.

Paso 2: identificación del mercado en el que operas

El siguiente paso en la elaboración de la matriz BCG es identificar correctamente el mercado en el que estás operando. Si tienes una empresa local deberás tener en cuenta la ubicación geográfica en la que operas, o si por ejemplo tienes una cadena de tiendas de moda low cost en retail deberás valorar si ubicarla frente al sector de la moda en general o únicamente en el segmento de la moda low cost.

Paso 3: cálculo de la cuota de mercado

Para continuar debemos calcular la participación o cuota de mercado de nuestra empresa.

La cuota de mercado es el porcentaje de ventas de un producto de una empresa respecto la totalidad de las ventas del mercado.

Cuota de mercado = Ventas de nuestro producto / Ventas totales del producto en el mercado

Paso 4: cálculo del crecimiento del mercado

Para calcular la tasa de crecimiento del mercado es necesario conocer el valor inicial de ventas y el valor final de ventas de todos los participantes. Tal y como se puede intuir es un dato complejo de calcular, por ello recomiendo acudir a revistas especializadas, portales digitales, fuentes gubernamentales, estudios sectoriales y otros tipos de fuentes públicas similares.

Paso 5: crea la Matriz BCG

Por último, es el momento de elaborar la matriz. Para ello, hemos de crear el eje vertical con el crecimiento de mercado y el eje horizontal con la cuota de mercado. A continuación dividiremos en cuatro cuadrantes la matriz: estrella, interrogante, vaca y perro.

La ubicación de cada producto en la matriz dependerá de sus valores de cuota de mercado y de su crecimiento de mercado.

Conclusión

Muchas empresas se olvidan de lo importante que es desarrollar y trabajar el marketing estratégico en un negocio, para lograr controlar las estrategias que se quieren llevar a cabo.

La elección de una buena estrategia será lo que determine la correcta consecución de los objetivos empresariales marcados. Tal y como hemos observado, la matriz BCG nos ayudará a tomar decisiones estratégicas sobre la inversión y la gestión de nuestra cartera de productos o sobre nuestras UEN.

3.- Modelo MC KYNSEY

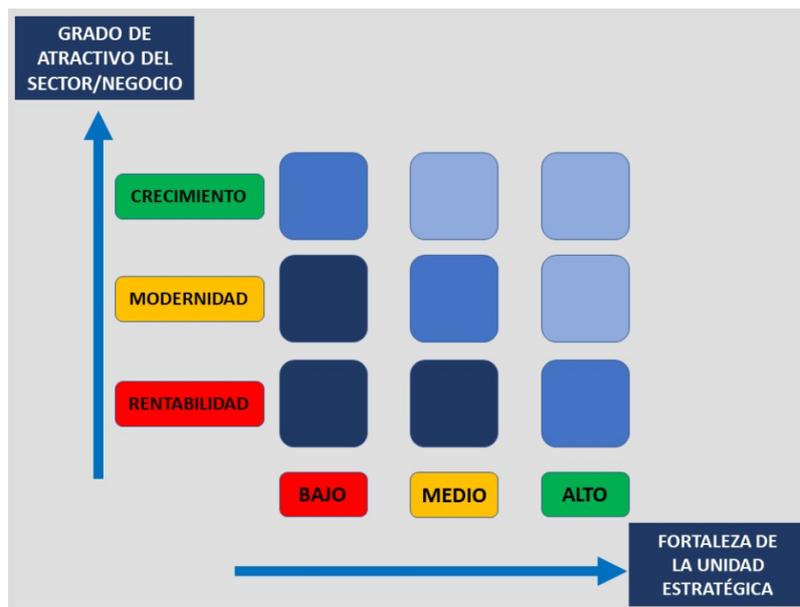
En este caso las variables que utilizan para decidir la posición competitiva de cada UEN son la Fortaleza de la UEN y el Grado de Atractivo del sector/negocio, medido esta última variable en tres parámetros, rentabilidad, modernidad y crecimiento.

Criterios que se pueden usar para definir la fortaleza:

- Conocimiento de nuestro producto.
- Oficinas y puntos de distribución.
- Control del canal de proveedores o materias primas.
- Cuota de mercado.
- Etc.

Criterios que se pueden usar para definir el grado de atractivo:

- Crecimiento de la demanda.
- Elasticidad de la demanda.
- Barreras de entrada de nuevos competidores.
- Número de competidores en el mercado.
- Etc.



Una vez definidos los criterios de fortaleza y atractivo de la UEN podemos colocarlas en la matriz y tomar decisiones

En resumen, modelos de análisis como DAFO, Boston Consulting Group o Mckinsey nos ayudan a pensar en el futuro y a planificar nuestra estrategia en base a información real.

18. Cisnes, Rinocerontes y Estrategia Empresarial (Gonzalo)

El mundo del pensamiento estratégico se ha apoyado en los colores para explicar una serie de conceptos.

1.- Océanos azules.

Este concepto se refiere a lugares del mercado que son amplios y están vírgenes, sin trabajar, sin explotar sus posibilidades. Son lugares de oportunidad para quien los encuentra. Si encuentras un océano azul habrá poca competencia y tendrás posibilidades de ser competitivo y ganar dinero. Ej: el circo del sol que reinventó el circo. Uber en el transporte de personas. El que llega 1º tendrá ventajas de liderar el mercado. Por el contrario, un Océano rojo es un lugar del mercado muy conocido, muy explotado, muy maduro y donde va a ser difícil marcar la diferencia.

2.- **Cisne negro.**

Los cisnes negros son acontecimientos infrecuentes, no previstos y de gran impacto económico o político. El hecho de que se pueda explicar a posteriori es parte de la figura del cisne negro.

Las torres gemelas, la llegada de Trump... etc son cisnes negros. Nadie lo supo ver pero somos capaces de verlo a posteriori. Son acontecimientos significativos que no se esperaban. Taleb decía que hay que crear sistemas robustos que puedan soportar la aparición de cisnes negros.

3.- **El Rinoceronte gris**

Son acontecimientos previsible que son sistemáticamente ignorados y que tienen un gran impacto. Podríamos decir que son sucesos que vemos venir, pero a los que nadie se atreve a enfrentarse. Suponen un error de percepción o de valoración colectiva. El covid es un ejemplo de esto. Había datos para verlo venir. El rinoceronte gris también se conoce como **elefante negro**: acontecimiento visible a los que no hacemos caso pero luego nos sorprendemos de que ocurran.

4.- **Cisne gris**

El cisne gris es una evolución del Cisne negro y el rinoceronte gris. Se usa para referirse a acontecimientos que tienen un alto impacto pero en los que la opción de ocurrencia tiene una mayor probabilidad y son por tanto más predecibles. Estos cisnes grises también se ignoran sistemáticamente. No son tan visibles como los rinocerontes grises pero no son tan imprevisibles como los cisnes negros.

5.- **Las medusas negras**

La metáfora de las medusas negras se utiliza para referirse a la importancia que pueden tener sucesos poco importantes de forma aislada, cuando estos se ponen en contacto. Esta interacción entre los acontecimientos "normales" puede hacer que estos eventos formen parte de un problema de consecuencias significativas. Debido al cambio climático las medusas se habían multiplicado. No sólo por el cambio climático sino que un conjunto de condiciones o variables sumadas tienen consecuencias.

6. **La vaca púrpura.**

La Vaca Púrpura representa la innovación de un producto que deseamos termine siendo líder en un mercado determinado. Hay teoría de una 5ª P además de las 4 P clásicas: Precio, Producto, Promoción y punto de venta. Es la P de "púrpura" porque al tratarse de Innovación y ésta empezar por "i", tuvo que buscar una P. Hay quien habla de que ya había una 5ª P de Servicio llamada "People".

En España siempre fue PPCDS: Precio, Producto, Comunicación, Distribución y Servicio.

En resumen, la importancia de INNOVAR.

Como líder te corresponde estar atento a los acontecimientos, intentar adelantarte y ser ágil desde un lugar competitivo

19. Mapas de Coherencia Estratégica (Conzalo)

Los mapas de coherencia estratégica tienen en un mismo lugar las variables competitivas básicas de la compañía y se trata de que sean coherentes entre sí.

En general los profesionales de las empresas se desesperan cuando ven que la estrategia no es coherente entre sí y atender a una prioridad estratégica supone descuidar otra prioridad igual de importante.

LA ESTRATEGIA DEBE SER COHERENTE INTERNAMENTE

Veamos el mapa de IKEA.

Cuatro pilares estratégicos:

- Limitado servicio al cliente.
- Selección personal por parte del cliente.
- Diseño modular de los muebles.
- Coste de producción reducido.

COHERENCIA ESTRATÉGICA:

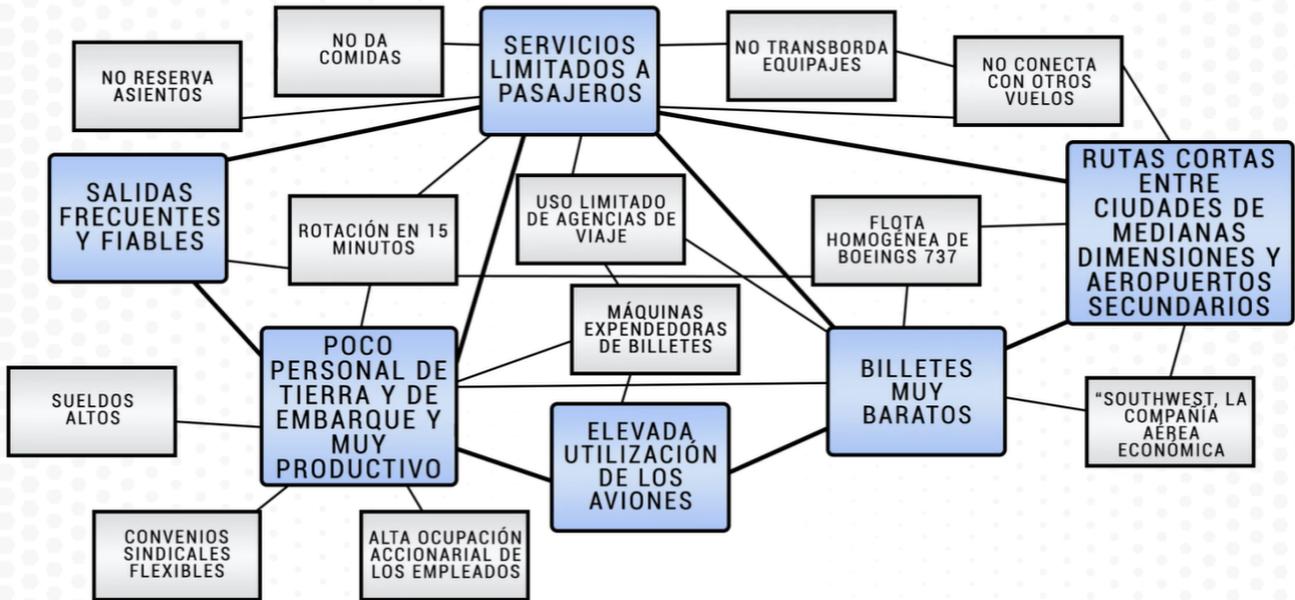


De entrada, no hay incoherencias entre los cuatro pilares estratégicos. Lo bonito del mapa empieza cuando colocas medidas estratégicas sobre la forma de trabajar y vas dibujando la coherencia interna de todo el sistema.

Así, por ejemplo, dar un servicio limitado al cliente es coherente con tener poco personal en tienda y eso es coherente con tener un sistema de etiquetado y paneles en tienda muy explicativo. Y con donde colocas las tiendas, etc. **Una estrategia clara y coherente me permite tomar muchas decisiones.**

Veamos el mapa estratégico de Southwest Airlines que tiene como pilar Billetes muy baratos, que es coherente con no trabajar con agencias, que cobran una cantidad por la gestión, tener una flota homogénea de aviones que me permite generar ahorros de compra, mantenimiento, entrenamiento de pilotos y equipo de vuelo, etc.

COHERENCIA ESTRATÉGICA:



Es coherente con prestar servicios limitados, como no trasladar equipajes, no dar comidas o no reservar asientos. También es coherente con tener poco personal pero muy motivado, utilizar mucho los aviones y trabajar solo rutas de mucha frecuencia.

Southwest entendía que había una parte de viajeros que prefieren volar barato a cambio de no recibir servicios que ya eran comunes en la industria de la aviación comercial de pasajeros.

En resumen: no basta con tener una estrategia, esta tiene que ser coherente

20. La Estrategia Digital (Carlos Galán)

La pandemia que, desgraciadamente, estamos viviendo, ha provocado que la digitalización de los negocios sea una necesidad apremiante.

Cuando los mercados adoptan la tecnología, las empresas tienen que adaptarse, y las personas nos estamos digitalizando muy rápidamente. Por lo tanto, la digitalización se convierte en algo importante y urgente, tanto para grandes empresas como para pymes.

Ha dejado de ser una opción, para pasar a ser una necesidad. Porque tus clientes te lo van a exigir, y si no se lo das tú, se lo dará tu competidor.

Lo más grande que he visto en mi vida 🤖



21. La escalera de la digitalización (Carlos Galán)

Escalones para la digitalización que propone el Boston Consulting Group:

- 1- LA COMUNICACIÓN Y LA PRESENCIA EN INTERNET DE TU NEGOCIO
- 2- LOS NEGOCIOS YA UTILIZAN HERRAMIENTAS DE SEGMENTACIÓN Y PERSONALIZACIÓN
- 3- LA CULTURA DE TESTEAR Y APRENDER
- 4- LA TECNOLOGÍA PARA DIGITALIZAR LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

¿Hasta dónde vas a subir?

La escalera de la digitalización propone realizar la transformación digital en 4 fases lógicas

1. **La primera fase**, o escalón, hace referencia a la presencia de tu negocio en Internet, como una parte más de la actividad de marketing. Es importante contar con alguien en la empresa que conozca las herramientas digitales para asegurar que se utilizan adecuadamente. Es un trabajo muy técnico, y supone dedicar mucho tiempo a esta actividad. A menudo se cae en el error de infravalorar los recursos que hay que dedicar a esta actividad.

PONER AL DÍA LA WEB DE LA EMPRESA
UTILIZAR LAS HERRAMIENTAS DE ANALÍTICA WEB
INVERTIR EN BUSCADORES
PUBLICIDAD EN OTRAS WEBS Y REDES SOCIALES
MEJORA DEL SISTEMA DE EMAIL O CRM
AGENCIAS ESPECIALIZADAS EN MARKETING DIGITAL

2. **El segundo escalón** supone que la empresa invierte en tecnología para personalizar y segmentar, y lograr así mayor efectividad. Existen numerosas tecnologías, y cada poco tiempo surgen nuevas, que permiten mejorar los resultados. Desde lo más básico, utilizando cookies para hacer retargeting, hasta las grandes inversiones en sistemas de almacenamiento de datos e inteligencia artificial que hacen las grandes empresas.
3. **El tercer escalón** es el que supone un punto de inflexión en el proceso de digitalización, donde las herramientas digitales que utiliza marketing sirven, para obtener información temprana para tomar decisiones clave para la empresa. Testear y aprender.
4. **El cuarto y último escalón** es la propia digitalización del negocio: sistemas y procesos, normalmente enfocada a la relación con el cliente. Grandes y pequeñas empresas pueden invertir en la digitalización de sus sistemas, con desarrollos complejos, o con herramientas

existentes, como los ERP especializados en sectores concretos, y aplicaciones de interacción con clientes.

En resumen:

- 1- LA COMUNICACIÓN Y LA PRESENCIA DE LA EMPRESA EN INTERNET
- 2- LA EFICIENCIA Y OPTIMIZACIÓN DE LAS ACCIONES REALIZADAS
- 3- LA CULTURA Y LA UTILIZACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DIGITALES PARA OBTENER CONOCIMIENTO DEL MERCADO
- 4- LA DIGITALIZACIÓN DEL PROPIO NEGOCIO

22. Conceptos básicos y herramientas de marketing digital (C Galán)

Lo primero para estudiar algo complejo suele ser clasificarlo y entenderlo. Yo clasificaría las herramientas en tres tipos:

- Para Generar demanda.
- Para Canalizar demanda.
- Para Comunicar con contactos existentes.

1. Para generar demanda acudimos a la notoriedad, la interrupción al usuario para que nos conozca. En medios digitales esto se traduce en banners, anuncios en los vídeos, en redes sociales, etc. Conceptos interesantes para conocer en este punto: RTB, Programática, retargeting, publicidad nativa y adblockers.
2. Para canalizar la demanda posicionamos bien los contenidos en los buscadores, de forma que, cuando alguien busque nuestra marca o los productos que hacemos, nos encuentre arriba en el ranking de Google. Esto lo conseguimos con SEO y con SEM. El primero es el conjunto de acciones que puedo hacer con mis contenidos para conseguir que resulten interesantes y así lo considere Google. Se suele contratar como consultoría no se paga por visitas o clics. Es conveniente hacer revisiones mensuales o trimestrales. El SEM sí funciona como campaña, en la que eliges las palabras en las que quieres que aparezcan tus anuncios, y sólo pagas cuando alguien hace clic y va a tu página. El SEM es inmediato, puedes poner una campaña en marcha en 15 mins. Sin embargo, posicionar un contenido puede llevar varias semanas para que Google lo reconozca y valore como relevante.
3. Para Comunicar con contactos existentes. Las herramientas disponibles tienen un amplio abanico en sofisticación y precios. Desde herramientas gratuitas como mailchimp o sugar CRM, hasta herramientas complejas de marketing automatizado como Hubspot, Salesforce, etc. Estas últimas generan acciones automáticas en función de respuestas a las anteriores, o interacciones que tenga el cliente con la empresa, etc.

REFLEXIONES

Reflexión sobre el **SEM**: Imagínate cómo cambia la mentalidad de un profesional de marketing cuando nace Google Ads en octubre de 2000. Un lugar donde tus anuncios sólo aparecen cuando hay alguien que busca algo relacionado con tu producto. Sólo pagas si acaba llegando a tu página, y eres capaz de seguir lo que ocurre con esa visita, si acaba en venta o no. Es una auténtica revolución. Sin embargo, no sólo de SEM vive el marketing. Si nadie demanda tu

producto... Cuando he colaborado con ONGs, he comprobado que nadie busca en Google a quién donar su dinero.

Si quieres empezar a hacer campañas de SEM, o aprender sobre SEO, te aconsejo que entres en:

<https://learndigital.withgoogle.com/activate>

Es una escuela de Google gratuita, donde puedes obtener certificaciones, y está muy bien desarrollada.

23. Fijar y Negociar el Precio (Gonzalo)

Para cualquier producto o servicio hay una determinada demanda, un grupo de clientes que están dispuestos a adquirir el producto o servicio en función del precio al que lo ofrezcas.

Si lo ofreces muy barato hay más demanda y si lo ofreces muy caro hay menos demanda.

Si el precio es alto más proveedores se animan a ofrecer ese servicio. Si la gente está dispuesta a pagar poco por un producto, los fabricantes o proveedores de servicios reusarán ofrecerlo al mercado.

Mercado perfecto. Un mercado perfecto se caracteriza porque toda la oferta es conocida y toda la demanda también. De forma que es fácil establecer el precio.

Elasticidad de la oferta y la demanda. Cuando pequeñas variaciones en el precio hacen que la demanda cambie mucho decimos que la demanda es muy elástica al precio. Si, por el contrario, bajas el precio y no sube la demanda quiere decir que la demanda de tu producto es inelástica.

Métodos convencionales de fijación de precios:

- Fijar el precio en base a tus costes de producción, estableciendo el margen que quieres ganar.
- Fijar precio es por el valor que le supongo al producto o servicio.
- Fijar el precio es en base a la competencia. Fijo el precio de mi producto, más caro, más barato o al mismo precio.

Métodos sutiles para fijar precios.

1.- El precio de reserva:

La primera estrategia es la del precio de reserva. El precio de reserva es la cantidad más alta que un cliente está dispuesta a pagar. Es la estrategia del "Gran Bazar".

2.- El desnatado, skimming o descremado:

Tratar de vender a cada grupo de clientes al precio más alto que puede pagar. Esta estrategia de fijación de precios también se llama "Fijación por capas de mercado". El cliente busca exclusividad, pagar más por ser el primero (i-phone)

3.- Precio recrecido:

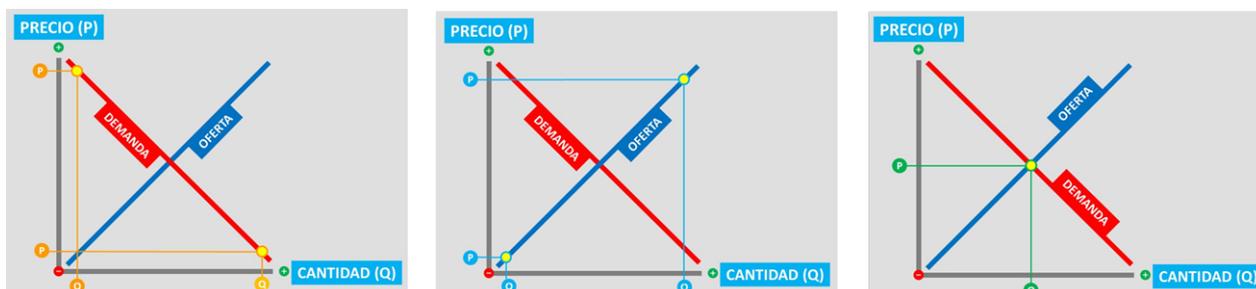
Estableces productos mas caros con pequeñas diferencias para que los clientes que quieren pagar más encuentren una razón para hacerlo.

4.- Precio de prestigio:

Vinculamos el precio del producto al prestigio que le otorgamos. Marcas de ropa, etc.

Negociación del precio:

1. El primero que habla del precio marca el terreno de juego.
2. Si haces una oferta muy alejada de lo razonable estás haciendo muy difícil llegar a un acuerdo.
3. Regla básica: Una vez que das el precio, el primero que habla pierde.
4. Si haces una rebaja, la segunda tiene que ser menor y la tercera menor aún.
5. Además de llegar a un acuerdo es importante que consigas que el otro sienta que ha negociado bien.



ARTÍCULOS

[Estrategia de precios para tus productos o servicios | Infoautónomos \(infoautonomos.com\)](https://infoautonomos.com)

VÍDEOS

[la vida de brian - Deme una barba por favor - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)

[Joseph Pine: Joseph Pine en lo que los consumidores quieren | TED Talk](https://www.ted.com/talks/Joseph_Pine)

[Psicología del precio: 7 tips para impulsar las ventas de tu negocio 🧠 - YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=...)

LIBROS

[PRICING: NUEVAS ESTRATEGIAS DE PRECIOS \(4ª ED.\) | JOSE DE JAIME ESLAVA | Casa del Libro](https://www.casadellibro.com)

24. Las 5 Fuerzas Competitivas de Porter (Gonzalo)

La estrategia es la guía de la organización, que permite a todos los equipos y departamentos alinear sus esfuerzos.

No tener estrategia o tener varias estrategias a un tiempo es garantía de pérdida de eficacia. Por supuesto que en los tiempos de cambio que vivimos las estrategias duran menos, se revisan con frecuencia y tienen que ser flexible.

Normalmente las ventajas competitivas surgen del encaje entre las diferentes actividades que realiza la empresa, aunque en ocasiones hay un hecho singular que determina una posición competitiva ventajosa.

Las Barrera de entrada son hechos singulares que impide a otra empresa u organización comenzar a competir en nuestro mercado.

No es fácil crear barreras de entrada. Pero si eres capaz de crearlas, es una muy buena posición competitiva.

Barreras de salida que son la dificultad que tiene una empresa para abandonar un mercado.

5 fuerzas de Porter:

Competencia rival. Con cuántas empresas compito en mi mercado.

Competidores potenciales. ¿Quién más puede competir en este mercado en el futuro?

Productos sustitutos. ¿De qué otra forma puede uno de mis clientes potenciales satisfacer su necesidad?

Clientes. ¿Qué fuerza de negociación tienen mis clientes?

Proveedores. ¿Qué fuerza de negociación tienen mis proveedores?

Otras cinco fuerzas competitivas.

La aparición de nuevos productos, Los trabajadores, los sindicatos y agentes sociales, los accionistas y propietarios de la empresa y el gobierno y poderes públicos.

MODELOS COMPETITIVOS PARA PENSAR

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



EL MODELO DE LAS DIEZ FUERZAS COMPETITIVAS



VÍDEOS

[Las 5 fuerzas de Porter aplicadas a Netflix - YouTube](#)

ARTÍCULOS

[Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa](#)

PRÁCTICA

Tomate unos minutos y trata de responder a estas dos preguntas:

- 1.- De las 10 fuerzas de Porter ¿Cuál afecta más al futuro estratégico de tu organización?
- 2.- ¿Cómo puedes usar el modelo de Porter para crear ventajas competitivas sostenibles en tu organización?