



CEU

*Universidad  
Cardenal Herrera*

# **El liderazgo y el arte de prever**

Valencia, 21 de junio de 2012

# Nihil sub sole novum



**El Futuro**: los Romanos hicieron siempre lo que todos los príncipes sabios tendrían que hacer: no preocuparse simplemente de los obstáculos presentes, sino también, y sobre todo, de los futuros, para contrastarlos con cualquier medio. Porque previniéndolos a tiempo se pueden remediar con facilidad; pero si espera que progresen, la medicina llegará cuando la enfermedad se haya vuelto incurable.

# El futuro...



1. Es continuamente cambiante;
2. Se puede contrastar a través de la previsión;
3. La previsión no es una ciencia exacta (incertidumbre);
4. La previsión es tarea del directivo;
5. La previsión necesita el conocimiento del entorno;

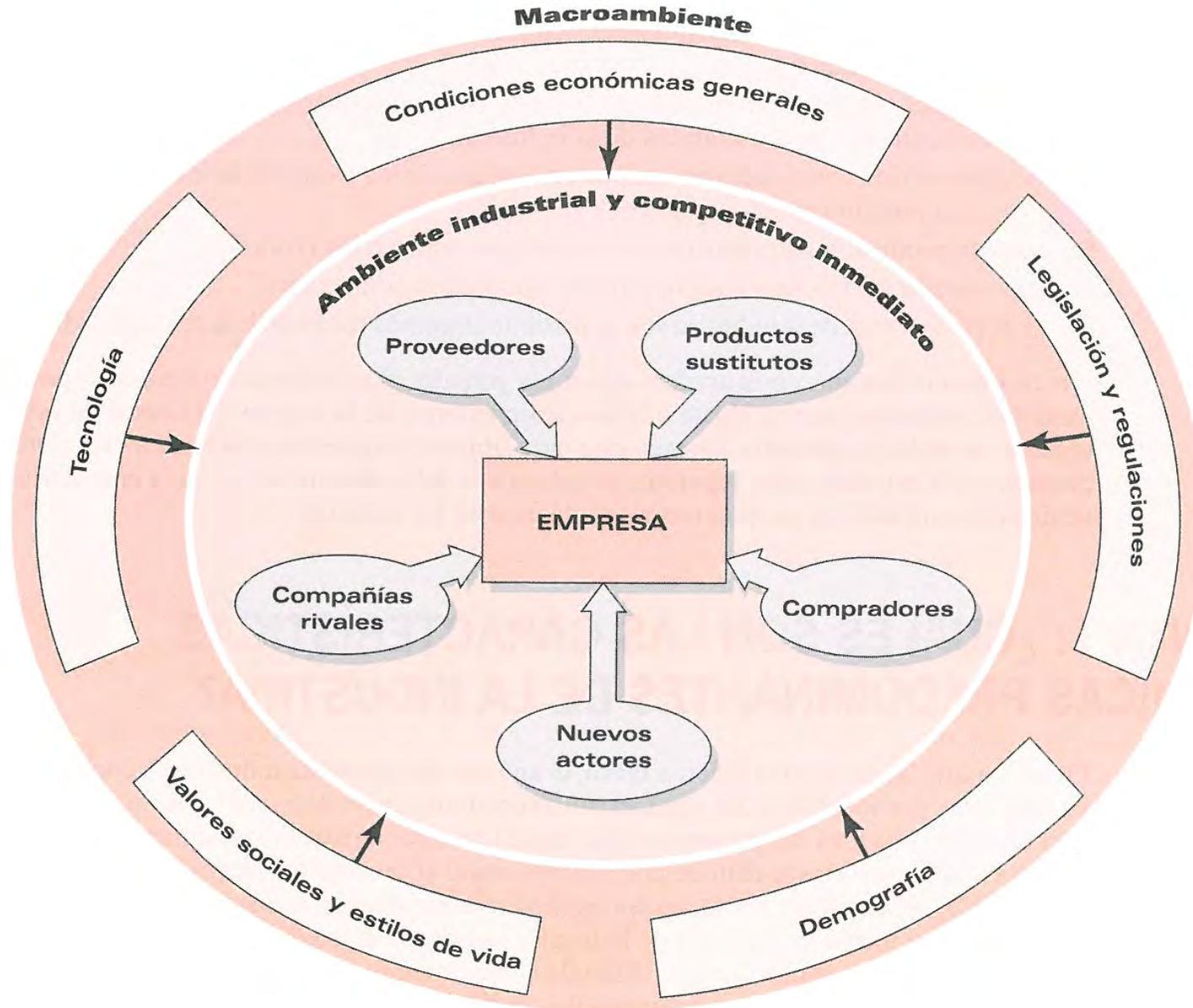
# El entorno de la empresa...



En una primera aproximación, el concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización.

De forma más concreta, el entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que la empresa no puede controlar pero que, sin embargo, ejercen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial.

# Componentes del entorno de una empresa

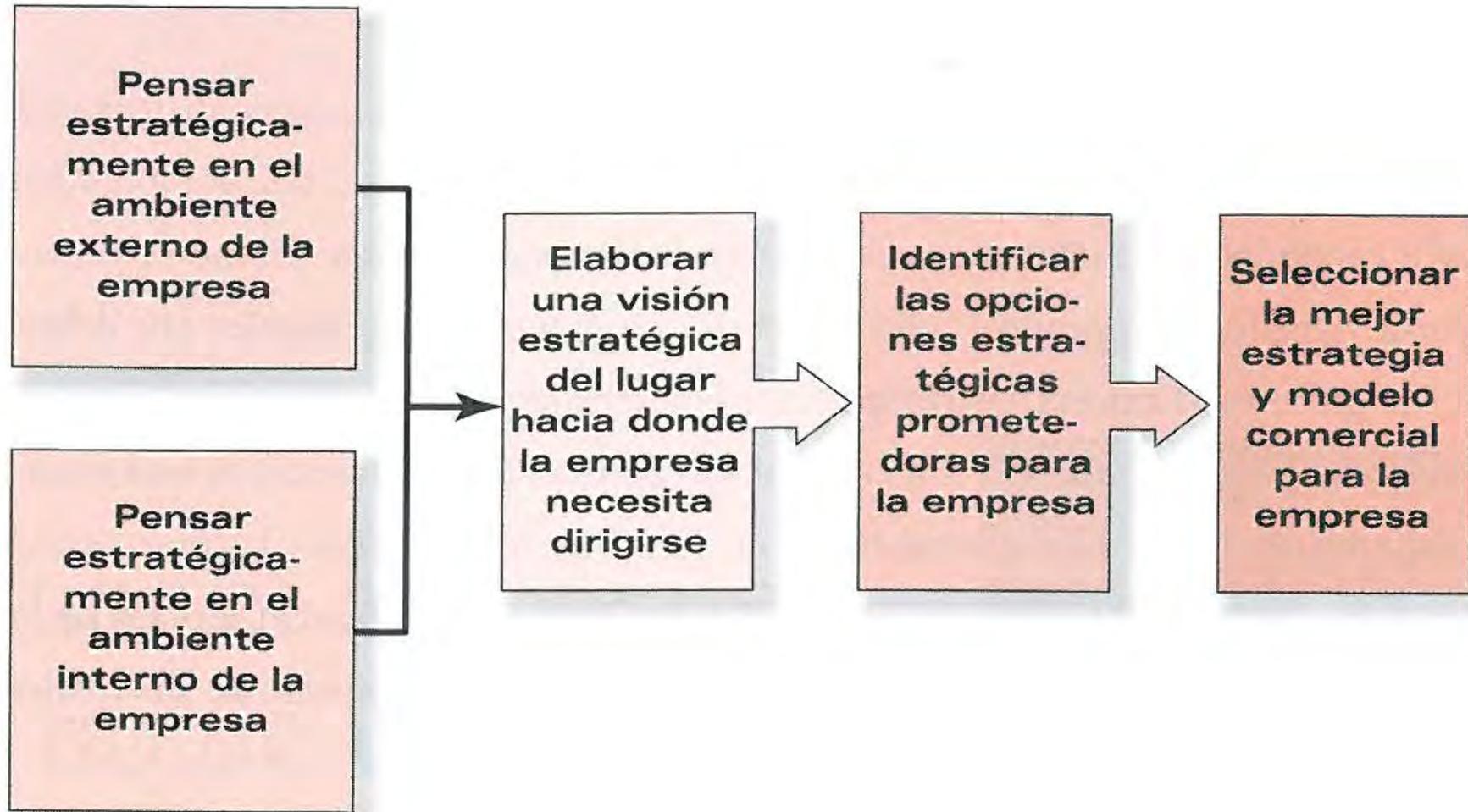


# Tres clases de directivos...



1. Los que simplemente no ven...
2. Los que ven, pero no actúan;
3. Los que prevén.

# Los directivos que prevén...



## En síntesis...otra vez tres...



1. Diagnosticar la situación actual
2. Determinar la situación futura a alcanzar
3. Definir cómo pasar de la situación actual a la situación deseada futura.

En síntesis...otra vez tres...

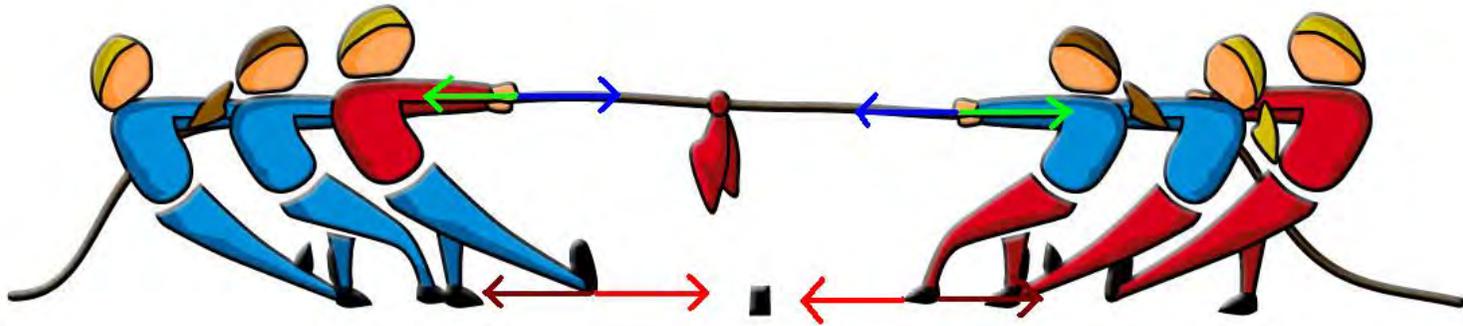


# 1. Diagnosticar la situación actual

2. Determinar la situación futura a alcanzar

3. Definir cómo pasar de la situación actual a la situación deseada futura.

# 1. Diagnosticar la situación actual



En esta fase es imprescindible que los directivos sepan identificar las fuerzas impulsoras, teniendo en cuenta que estas se pueden generar tanto en el macro-ambiente como en el ambiente competitivo.

## En síntesis...otra vez tres...



1. Diagnosticar la situación actual
2. Determinar la situación futura a alcanzar
3. Definir cómo pasar de la situación actual a la situación deseada futura.

## 2. Determinar la situación futura a alcanzar



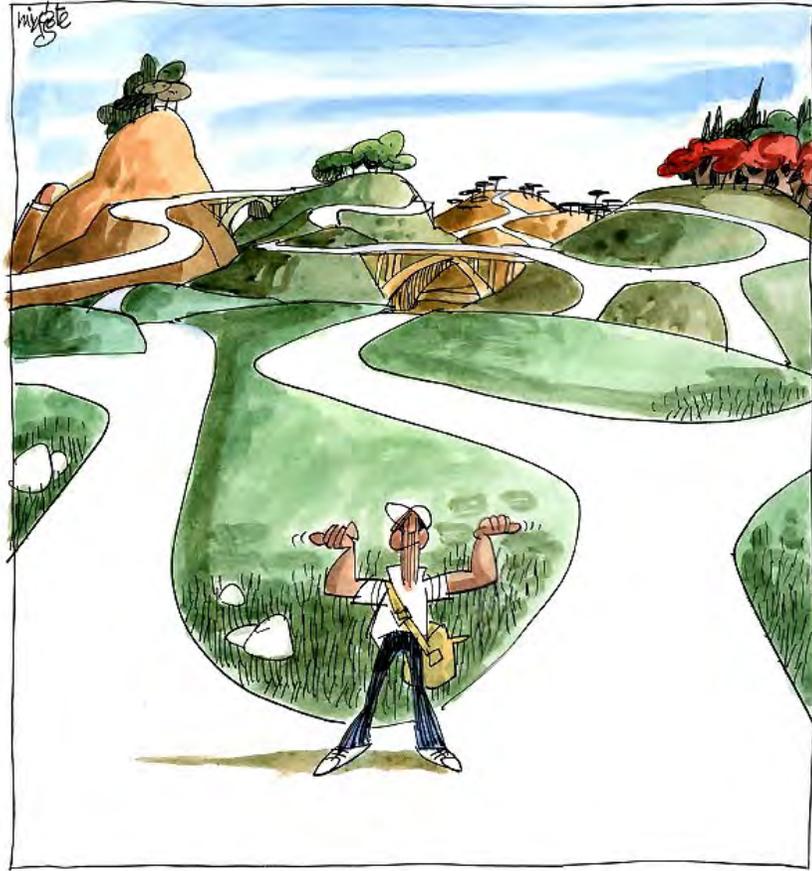
Los directivos tienen que ser capaces – o si o si – de evaluar el impacto que estas fuerzas impulsoras pueden tener en su propia actividad empresarial y determinar los posibles escenarios futuros y las situaciones deseables a alcanzar.

## En síntesis...otra vez tres...



1. Diagnosticar la situación actual
2. Determinar la situación futura a alcanzar
3. Definir cómo pasar de la situación actual a la situación deseada futura.

### 3. Definir cómo pasar de la situación actual a la situación deseada futura.



En esta fase, los directivos tienen que saber determinar las acciones necesarias e indispensables para contrarrestar la acción de las fuerzas impulsoras, definiendo los movimientos estratégicos necesarios para alcanzar la situación deseada.

Un ejemplo vale más de mil palabras...

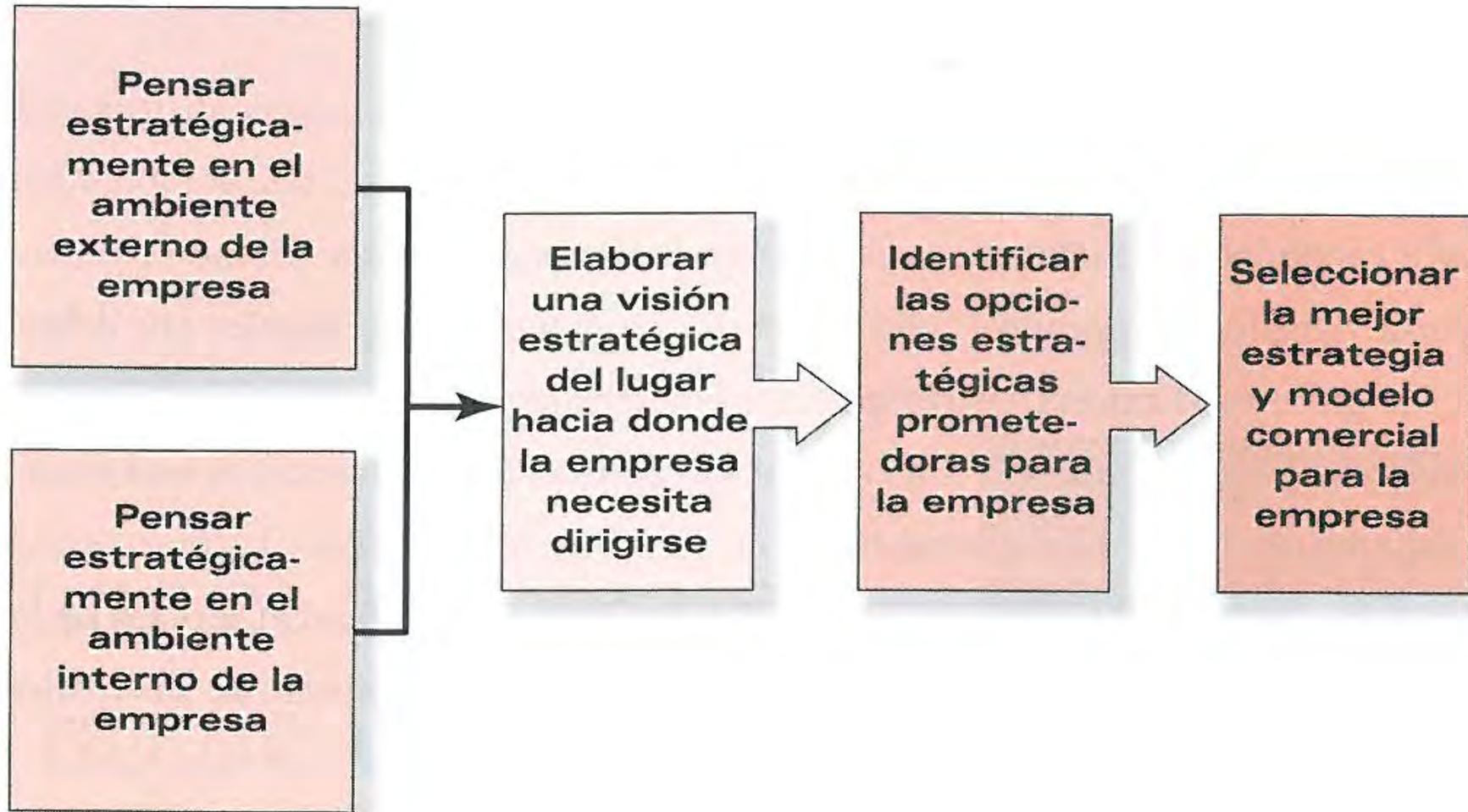


**BNSF**<sup>®</sup>  
**RAILWAY**



*(Hombre previsor, vale por dos)*

# Los directivos que prevén...



# La situación actual de los seguros...



lineadirecta.com



**Rastreator.com**

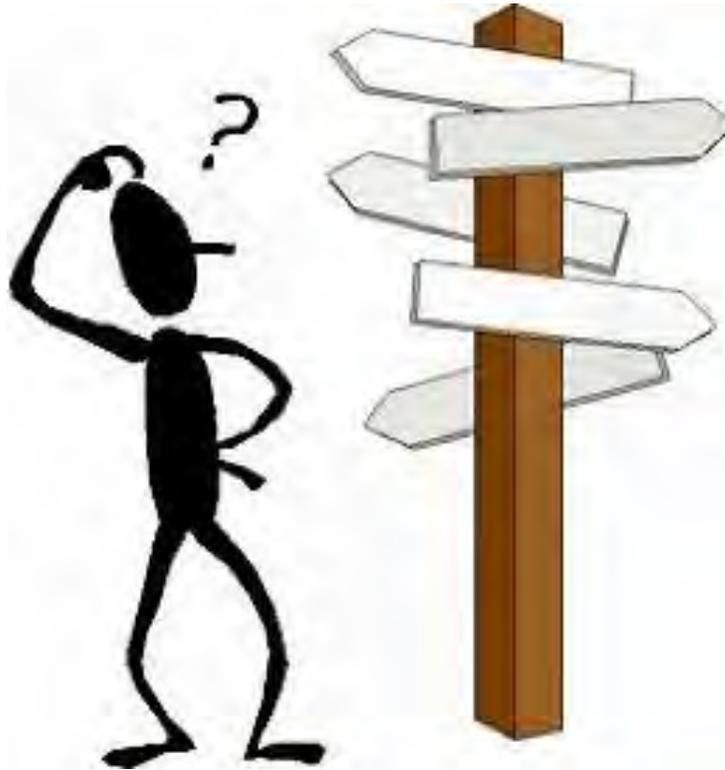
Tu Comparador de Seguros



**”la Caixa”**

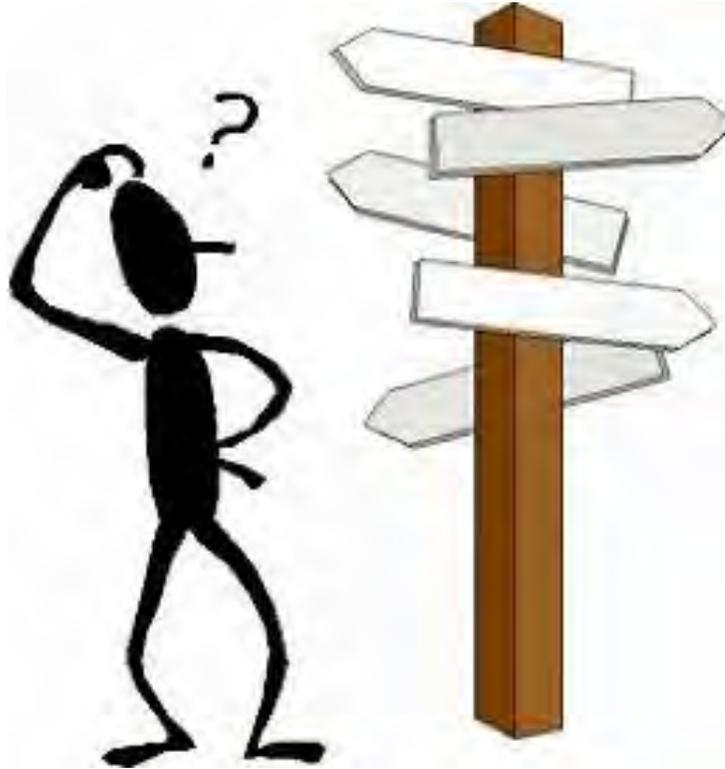


# Alternativas estratégicas para el sector del seguro



1. Recortar productos marginales;
2. Reformular la relación con los proveedores;
3. Re-organizar los costos;
4. Subrayar la especificidad de las corredurías (enamorar al cliente);
5. Mejorar la capacidad de “productos a medida”;
6. Posibilidad de financiamiento;

# Alternativas estratégicas para el sector del seguro



7. Respuesta política fuerte a los intentos de otras industrias de entrar en el mercado de los seguros;
8. Aumentar la visibilidad del trabajo del corredor de seguros;
9. Alianzas estratégicas entre empresas rivales;
10. Compra de empresas rivales;
11. Fusión de empresas.

## Conclusiones...



Las estrategias nunca son buenas o malas, sino oportunas o inoportunas..., pero, es labor del directivo hacer lo oportuno, en el sitio oportuno, en el momento oportuno...