

MÓDULO 1 - VISIÓN ESTRATÉGICA

Análisis estratégico y modelo de negocio

Cómo construir una empresa orientada a la demanda en lugar de sobrevivir en la cultura del producto

El reto de crecer en un mercado saturado

Vivimos en una economía de exceso. Sobran productos, sobran canales, sobran mensajes. Lo que falta —y cada vez más— es atención, conexión, y sobre todo, demanda. En ese contexto, muchas pymes siguen operando bajo paradigmas obsoletos, como si el simple hecho de tener un buen producto fuese suficiente para vender. Pero eso ya no funciona.

En clase, Tomás Guillén fue directo: "Manda el que tiene la demanda". Y ese giro de mentalidad —de pensar en lo que fabricamos a pensar en lo que el cliente necesita— es, posiblemente, el paso más importante para pasar de emprendedor a empresario.

De la cultura del producto a la cultura de la demanda

Durante décadas, muchas empresas se han organizado en torno a lo que sabían hacer bien: fabricar productos, mejorar procesos, reducir costes. Esta mentalidad —la cultura del producto— tenía sentido en un mundo donde la oferta era limitada y el cliente se adaptaba a lo que había.

Pero ese mundo ha cambiado. Hoy, los productos compiten en un océano de opciones. Y quien tiene la capacidad de generar, captar y mantener la demanda... gana. No es solo una cuestión de marketing. Es una cuestión de modelo de negocio.

Como explicó Tomás Guillén: "El mundo de los productos no existe. Todo producto va acompañado de un servicio. Y ese servicio, hoy, está cada vez más digitalizado, automatizado y emocionalizado."

De la cultura del producto
a la cultura de la demanda



Cultura del
producto



Cultura del
la demanda

La clave está en
la ecuación

$$\frac{VCX}{VCI}$$

Estrategia: adaptación antes que perfección

La estrategia empresarial ya no consiste en escribir un documento de 100 páginas que luego nadie consulta. Hoy, la estrategia es una herramienta viva, que te permite adaptarte, pivotar y ejecutar con foco.

Es tu mapa para competir en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). No sirve para predecir el futuro, pero sí para tomar mejores decisiones en el presente.

La clave está en la ecuación VCX / VCI, que vimos en clase:

- VCX: Velocidad de cambio externo
- VCI: Velocidad de cambio interno

Cuando el entorno cambia más rápido que tú, estás en riesgo. Pero si tu organización tiene agilidad estratégica —es decir, capacidad para detectar señales, anticipar tendencias y reaccionar con eficacia— entonces puedes convertir el cambio en una ventaja.

¿Qué bloquea la evolución estratégica?

Muchos emprendedores no fallan por falta de talento, sino por falta de enfoque estratégico. Estos son los tres grandes frenos que detectamos en clase:

- **Miopía estratégica:** seguir viendo el mercado como era, no como es. No mirar más allá del cliente actual.
- **Inercia estratégica:** hacer lo que siempre hemos hecho porque “nos ha funcionado”.

- **Percepción del riesgo:** miedo a cambiar lo que funciona, aunque se esté agotando.

Lo peligroso no es equivocarse. Lo peligroso es quedarse quieto mientras el mercado se mueve.

La estrategia parte del cliente (y del cliente de tu cliente)

Una pyme no puede permitirse planificar de espaldas al mercado. Debe observar la demanda, escuchar a sus clientes, analizar tendencias, y sobre todo, entender el negocio de quienes le compran.

En el caso de empresas B2B, esto es especialmente relevante. Como señaló Tomás Guillén: "No basta con satisfacer al distribuidor. Tienes que entender qué busca el cliente de tu cliente."

Ejemplo real: una pyme que fabrica envases plásticos no debe limitarse a servir a grandes marcas de alimentación. Debe entender qué valoran los consumidores finales —conveniencia, sostenibilidad, diseño— y anticiparse a esas demandas. Así podrá proponer mejoras, justificar precios y ganar relevancia.

Segmentar por necesidades, no por territorios

Uno de los grandes errores de muchas pymes es organizar su estructura comercial por zonas geográficas en lugar de por tipologías de cliente o necesidad. Este enfoque territorial tiene sentido cuando vendes café puerta a puerta, pero hoy, en un entorno omnicanal y digital, lo relevante es la microsegmentación.

Segmentar por necesidad implica identificar qué problemas resuelves, para quién, y en qué circunstancias. Significa construir tu propuesta de valor con empatía y precisión.

Para ello, herramientas como el Mapa de Empatía, el Buyer Persona o el Customer Journey son clave. Te permiten responder preguntas como:

- ¿Qué ve, siente, escucha y necesita mi cliente?
- ¿Qué retos enfrenta y cómo puedo ayudarle a superarlos?
- ¿Qué valor diferencial ofrezco frente a la competencia?

MAPA DE EMPATÍA



Inteligencia de mercado: saber escuchar antes de hablar

Como nos insistieron en clase, el marketing sin inteligencia de mercado es como navegar sin brújula. Una empresa que quiere orientarse a la demanda debe tener mecanismos para escuchar, medir y aprender continuamente.

Esto incluye desde sistemas CRM, hasta análisis de redes sociales, entrevistas cualitativas o focus groups. El objetivo no es solo recopilar datos, sino transformar esos datos en conocimiento útil para la toma de decisiones.

Y sobre todo, recordar que la información no está solo en el Excel: está en las conversaciones que tienes con tus clientes, en las objeciones que ponen, en lo que no dicen. Hay que salir más a la calle y menos a la reunión interna.

Herramientas de análisis estratégico que sí funcionan

En la clase con Tomás Guillén revisamos muchas herramientas. Aquí destaco las que más valor me han aportado como emprendedor:

Customer Journey



1. **Análisis DAFO (FODA):** Evalúa tus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Es el punto de partida para construir tu estrategia.
2. **Matriz CAME:** A partir del DAFO, define acciones para Corregir debilidades, Afrontar amenazas, Mantener fortalezas y Explotar oportunidades.
3. **PESTEL:** Analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que afectan a tu sector. Ideal para abrir la mirada más allá del corto plazo.
4. **5 Fuerzas de Porter:** Evalúa el grado de competencia en tu sector y detecta barreras de entrada, poder de negociación y amenazas de sustitución.
5. **Canvas + Matriz de Ansoff:** Para visualizar tu modelo de negocio y explorar oportunidades de crecimiento (nuevos productos, mercados, canales, etc.).
6. **Cadena de Valor:** Te ayuda a entender en qué actividades generas valor real y cuáles puedes mejorar o externalizar.

1  **DAFO (FODA)**

2  **Matriz CAME**

3  **PESTE**

4  **5 Fuerzas de Porter**

5  **Canvas + Matriz Ansoff**

6  **Cadena de valor**

Modelo de negocio: no solo lo que haces, sino cómo lo haces rentable

Uno de los grandes aprendizajes del Executive MBA ha sido dejar de pensar en la empresa como “lo que hago” y empezar a pensar en “cómo lo convierto en una propuesta de valor sostenible y rentable”.

Tu modelo de negocio debe responder a estas preguntas:

- ¿A quién sirvo? (segmentos de clientes)

Modelo de negocio: no solo lo que haces, sino cómo lo haces rentable

Uno de los grandes aprendizajes del Executive MBA ha sido dejar de pensar en la empresa como "lo que hago" y empezar a pensar en "cómo lo convierto en una propuesta de valor sostenible y rentable".

Tu modelo de negocio debe responder a estas preguntas:

- **¿A quién sirvo?** (segmentos de clientes)
- **¿Qué problema resuelvo?** (propuesta de valor)
- **¿Cómo lo hago llegar?** (canales)
- **¿Cómo genero ingresos?** (fuente de ingresos)
- **¿Qué necesito para operar?** (recursos y actividades clave)
- **¿Quién me ayuda?** (socios clave)
- **¿Cómo controlo costes?** (estructura de costes)

No se trata de escribir un plan de negocio de 50 páginas. Se trata de visualizar y probar tu modelo, ajustarlo con el mercado, y evolucionarlo en función de los datos. **El Business Model Canvas es ideal para esto.**

¿Por qué muchas estrategias no funcionan?

Porque la estrategia no es solo lo que decides hacer, sino lo que realmente haces. Y ahí entran en juego dos factores clave: cultura organizacional y liderazgo.

Como dijo Tomás Guillén: "Siempre domina la cultura, no el plan." Si tu cultura interna no cambia, ningún Excel cambiará tu empresa.

¿Tu equipo entiende hacia dónde va la empresa? ¿Sabe priorizar? ¿Tiene indicadores claros? ¿Toma decisiones alineadas con la visión estratégica? Si no, no tienes un equipo estratégico. Tienes operarios con funciones, no con misión.

Por eso, uno de los grandes cambios como empresario es pasar de controlar tareas a inspirar dirección. Del "haz esto" al "vamos hacia allí".

De la estrategia al día a día: OKR y ejecución ágil

Para que una estrategia funcione, debe bajar a tierra. No basta con definir objetivos ambiciosos, hay que traducirlos en acciones concretas y medibles. Aquí es donde entra la metodología OKR (Objectives & Key Results):

- **Objetivos:** qué quiero lograr (motivador, inspirador)
- **Resultados clave:** cómo sabré si lo estoy logrando (medible)
- **Tareas:** qué tengo que hacer hoy para avanzar (accionable)

Este sistema permite alinear a todo el equipo con una dirección clara, y hacer un seguimiento continuo que fomenta la responsabilidad compartida.

Además, facilita algo esencial para las pymes: la flexibilidad. Porque en un entorno tan cambiante, planificar es importante, pero saber reajustar lo es aún más.

De emprendedor a estrategia

Muchos emprendedores caen en la trampa de hacerlo todo: vender, producir, cobrar, apagar fuegos.

Pero para escalar, hay que dejar de ser el hombre orquesta y convertirse en director de orquesta.

Eso implica aprender a:

- **Delegar con confianza**
- **Pensar en el largo plazo**
- **Tomar decisiones basadas en datos**
- **Invertir en marca y reputación**
- **Observar más y hablar menos**
- **Escuchar al mercado, no solo al cliente**

No se trata de ser el más listo, sino el más enfocado.

Como recordó Tomás Guillén al cerrar la clase: "La estrategia no es elegir bien. Es renunciar bien. Decidir qué no vas a hacer es la parte más difícil."

Pensar en grande, actuar desde lo concreto

Orientarse al mercado no es una moda. Es una necesidad. Porque el entorno no te va a esperar. Y porque los recursos de una pyme son limitados: cada euro, cada hora, cada decisión cuenta.

Por eso, el análisis estratégico no es solo para grandes empresas. Es una brújula para quienes, como tú, están construyendo su negocio día a día.

Y el modelo de negocio es el mapa que convierte tu idea en realidad, y tu realidad en crecimiento.

No necesitas hacer todo perfecto. Pero sí necesitas tener claro por qué haces lo que haces, para quién lo haces y cómo lo haces diferente.

Ahí empieza tu ventaja competitiva.

"Si quieres que tu estrategia funcione, empieza por transformar la cultura: porque lo que no cambia por dentro, jamás cambiará por fuera."

COMO LIDERAR EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

CAMBIO Y R-EVOLUCIÓN DE LA CULTURA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



LA ÚNICA COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL CAMBIO CULTURAL ES EL PROPIO COMPORTAMIENTO DE LA DIRECCIÓN

LIDERAR CON EL EJEMPLO

'AL LÍDER SE LE SIGUE POR QUE SE MUEVE'