

serie wardley mapping

# el ciclo de la estrategia

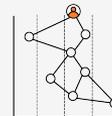
---

anticipa desafíos, actúa hoy



José Manuel Beas  
(@jmbeas)

3/May/2024



serie wardley mapping



José Manuel Beas  
(@jmbeas)

# el ciclo de la estrategia

---

anticipa desafíos, actúa hoy

3/May/2024

# ¿quién es wardley?

---

Simon Wardley es un consultor y teórico en **estrategia empresarial**, reconocido por desarrollar los "Mapas de Wardley" aproximadamente en 2005, mientras era CEO de Fotango, una pequeña compañía de servicios de Internet originalmente enfocada en ofrecer servicios de almacenamiento y compartición de fotografías en línea. Se ha convertido en un referente en estrategia y planificación, especialmente en el ámbito de la tecnología y la innovación.



**CURIOSIDAD:** Wardley mapping es una técnica que Simon Wardley, y la comunidad que ha crecido alrededor de la misma, mantienen bajo licencia Creative Commons

[CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) 

# el arte de la guerra (Sun Tzu, 1521)

---



Me gusta.  
Me lo  
quedo.



- ~ La **doctrina** significa aquello que hace que el pueblo esté en armonía con su gobernante, de modo que le siga donde sea, sin temer por sus vidas ni a correr cualquier peligro.
- ~ El **tiempo** significa el Ying y el Yang, la noche y el día, el frío y el calor, días despejados o lluviosos, y el cambio de las estaciones.
- ~ El **terreno** implica las distancias, y hace referencia a dónde es fácil o difícil desplazarse, y si es campo abierto o lugares estrechos, y esto influencia las posibilidades de supervivencia.
- ~ El **mando** ha de tener como cualidades: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina.
- ~ Por último, la **disciplina** ha de ser comprendida como la organización del ejército, las graduaciones y rangos entre los oficiales, la regulación de las rutas de suministros, y la provisión de material militar al ejército.

# el ciclo de la estrategia de wardley



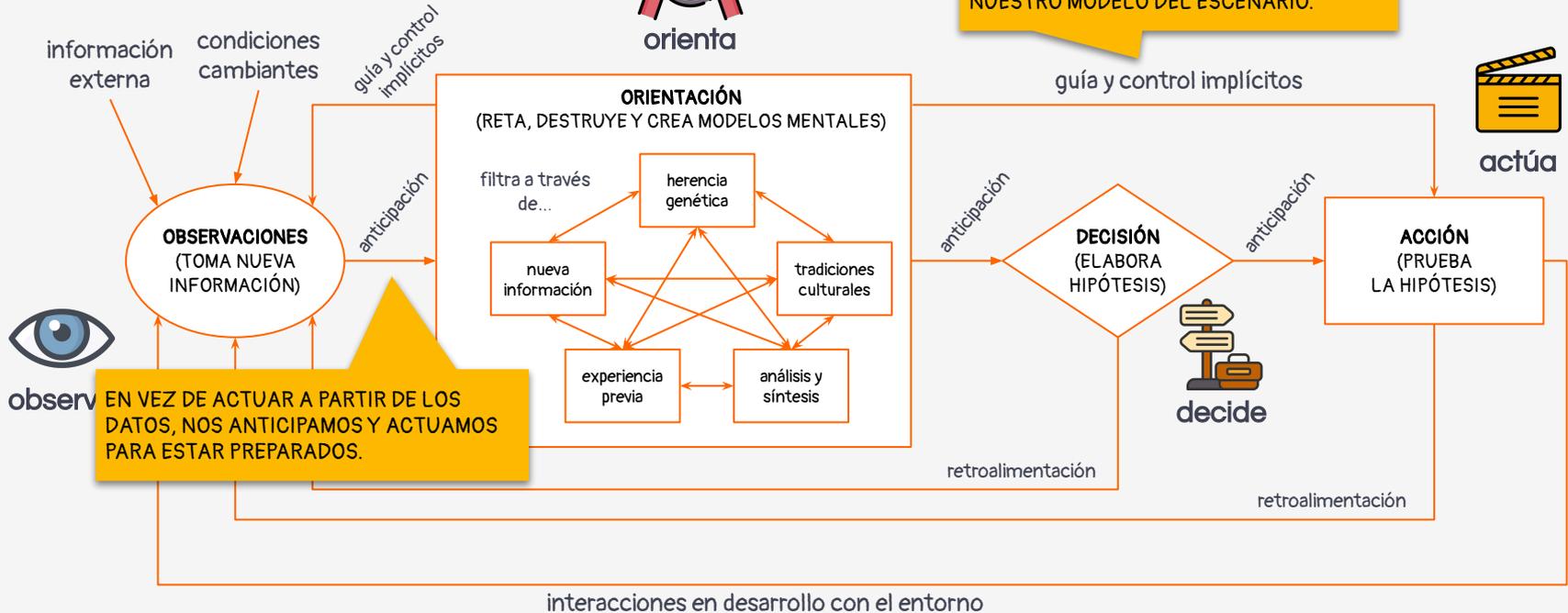
# el ciclo OODA de boyd

Soy el coronel John Boyd, y entrenaba a pilotos de combate.



orienta

RESPONDEMOS INCONSCIENTEMENTE CUANDO NO VEMOS CONTRADICCIONES EN NUESTRO MODELO DEL ESCENARIO.



# el ciclo OODA de boyd



# el ciclo de la estrategia de wardley

---

## 1. el propósito

Es el "por qué" de la organización: la razón que guía todas las acciones y decisiones.

**La estrategia no es un proceso lineal (con un principio y un final claros) sino un ciclo continuo de adaptación y aprendizaje.**

## 2. el paisaje

El mapa de todos los componentes de la cadena de valor y cómo interactúan, describe el entorno competitivo de la organización.

## 3. el clima

Las fuerzas externas que actúan sobre el paisaje se pueden describir como "patrones climáticos", que están fuera del control directo de la organización, pero tienen un impacto significativo en su estrategia y decisiones.

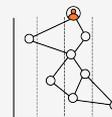
## 5. el liderazgo

Consiste en tomar decisiones estratégicas en base a todo lo anterior y, en especial, alineadas con el propósito de la organización.

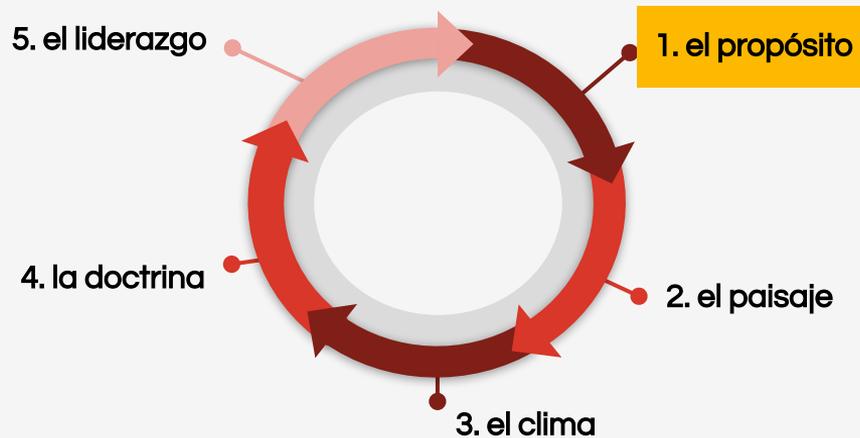
## 4. la doctrina

Son principios y prácticas universales que son efectivos independientemente del paisaje. Establece una base firme para crear estrategias adaptadas al entorno y situación específicos.





serie wardley mapping



# el ciclo de la estrategia

---

anticipa desafíos, actúa hoy

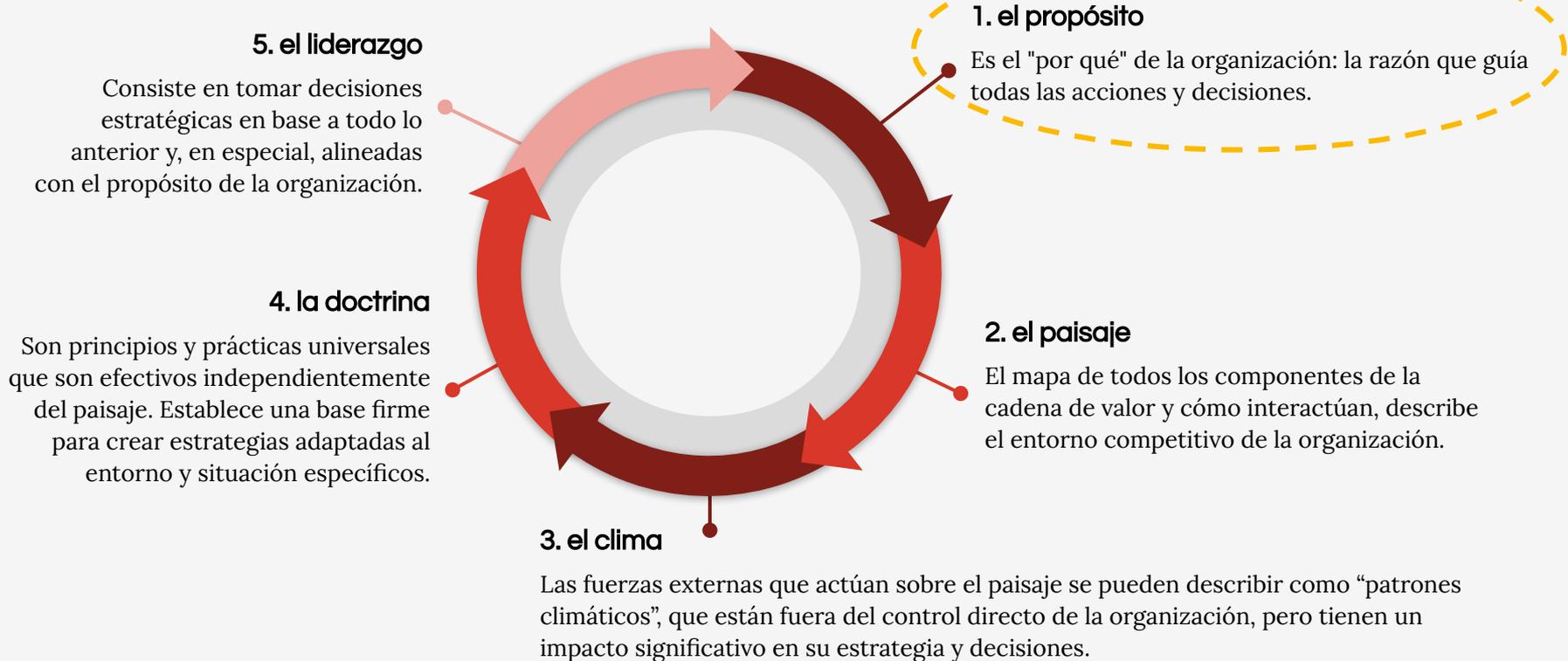


José Manuel Beas  
(@jmbeas)

3/May/2024

# el propósito

---



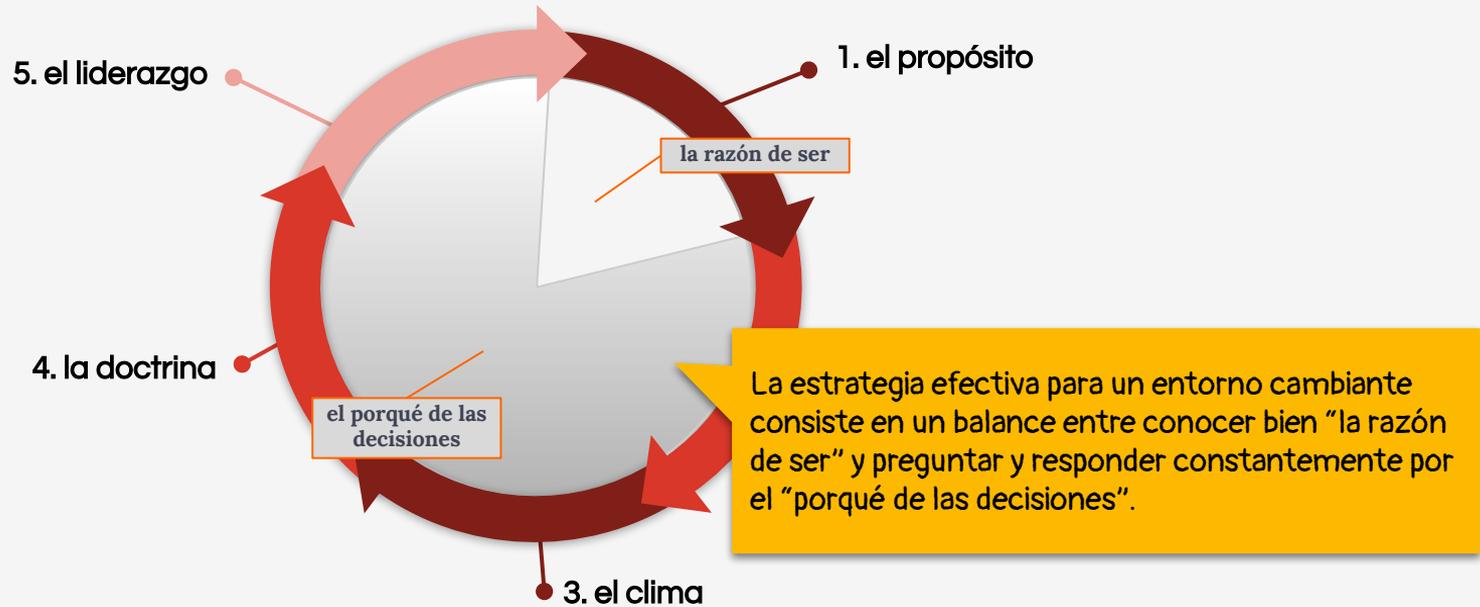
# el propósito

---



# el propósito

---



# la razón de ser

---

Antes de nada es imprescindible definir el alcance de lo que hacemos (como organización) y por qué lo hacemos. Puede ser una responsabilidad, un compromiso, una visión de futuro, la razón por la que otros nos siguen, una necesidad irrenunciable... En una partida de ajedrez sería: "Queremos ganar la partida".



Su misión, "Estamos en el negocio para salvar nuestro hogar, el planeta", guía todas sus decisiones. Esto les ha permitido diferenciarse en el mercado, fidelizar a su clientela y expandir su influencia mucho más allá de la venta de productos.



La cadena de alquiler de videos se aferró a su modelo de tiendas físicas y alquileres, sin reconocer a tiempo que su verdadera misión era proporcionar entretenimiento accesible y conveniente en cualquier formato.

# el porqué de las decisiones

---

Es la razón por la cual elegimos una estrategia sobre otra. En una partida de ajedrez sería: “Elijo mover el caballo para preparar el jaque mate”.



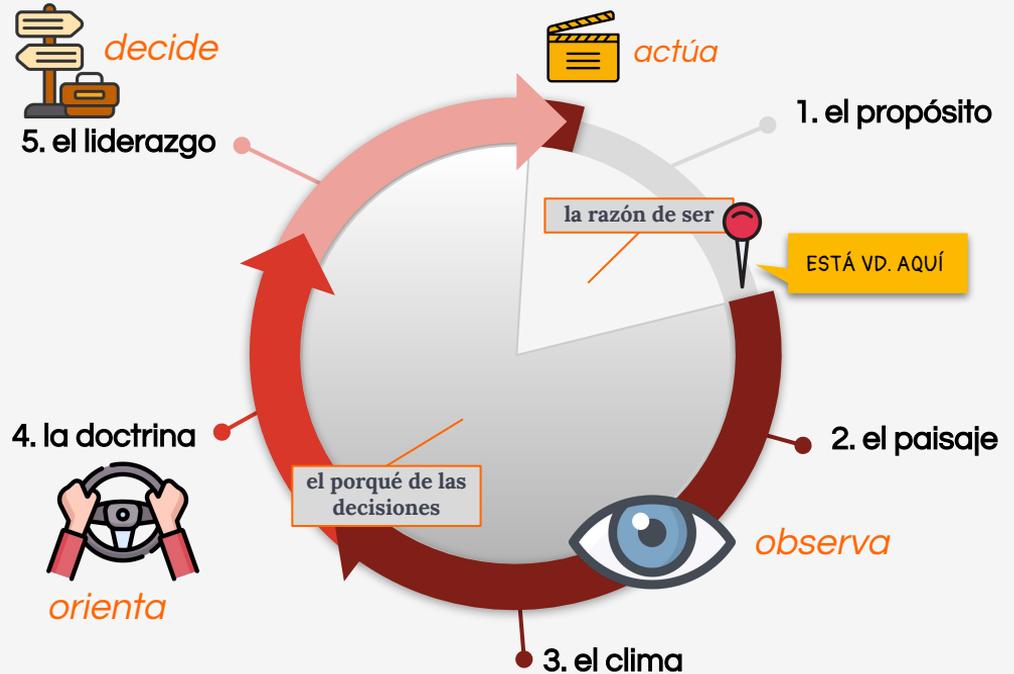
A pesar de ser pionera en la tecnología de fotografía digital, Kodak se aferró a la creencia de que la fotografía de película permanecería dominante, sin preguntarse seriamente por qué o cómo podrían adaptarse a la era digital.

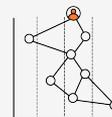


Al crear el iPhone, Apple no sólo cuestionó el estado actual de la tecnología de consumo, sino que también analizó cómo sus decisiones de diseño se alineaban con su visión más amplia de proporcionar una experiencia de usuario excepcional.

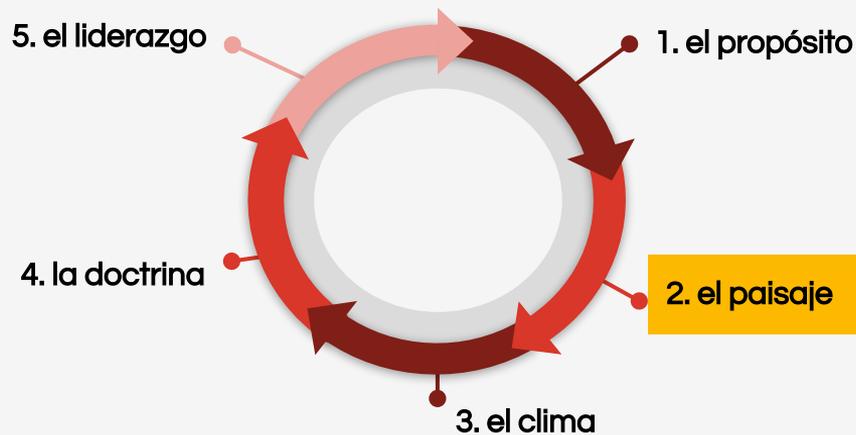
# aprender en cada paso

Es inevitable encontrarnos con sorpresas al ejecutar cualquier plan. Por eso, al planificar, deberíamos **tomar decisiones como cuando cruzamos un río tanteando las piedras**: sabemos hacia dónde queremos ir (“la razón de ser”), pero nos adaptamos según las circunstancias, no sólo reaccionando a lo inesperado, sino también anticipándonos y preparándonos para ello. Así, nuestros movimientos no serán improvisados sino deliberados y conscientes de “el porqué” de los mismos.





serie wardley mapping



# el ciclo de la estrategia

anticipa desafíos, actúa hoy



José Manuel Beas  
(@jmbeas)

3/May/2024

# el paisaje

---



# consciencia situacional

---

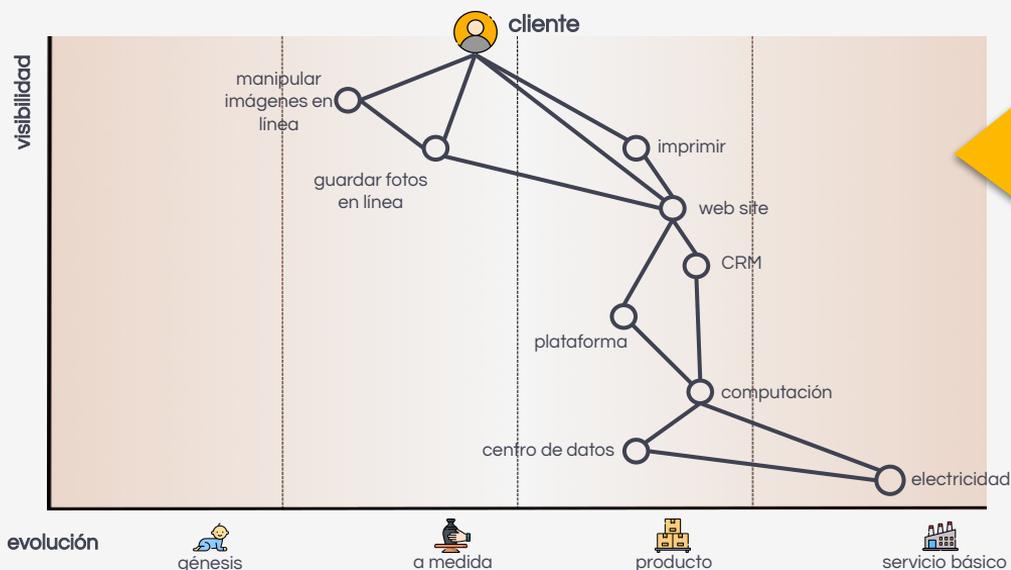
En aviación, la **consciencia situacional** implica no sólo saber dónde está uno mismo en relación con el entorno (como el terreno, el tráfico aéreo y las condiciones meteorológicas), sino también comprender cómo esa información cambia con el tiempo para **anticiparse** adecuadamente.



# el mapa del paisaje



Creamos mapas para **visualizar y entender el entorno competitivo** en el que opera la organización, identificando cómo interactúan y evolucionan los diferentes componentes del negocio y el mercado. Así es como ganamos **consciencia situacional**.

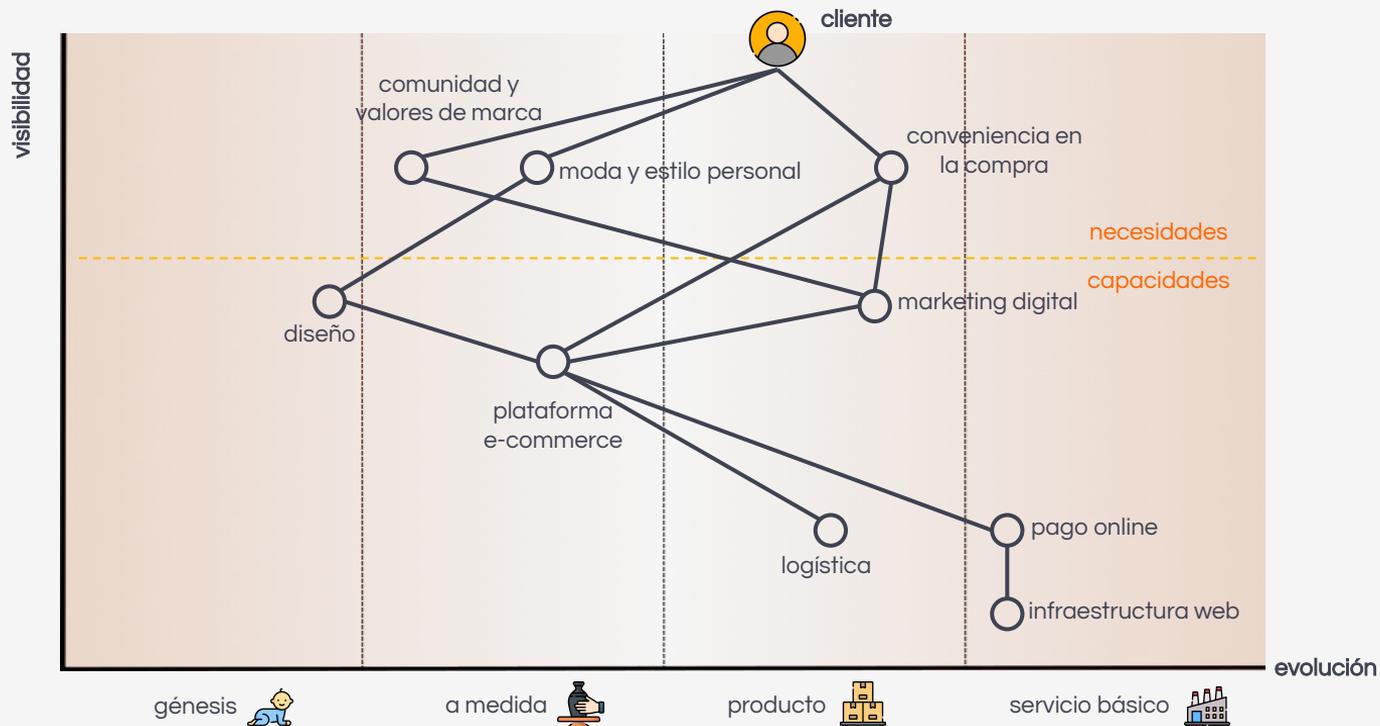


En un mapa representamos nuestra cadena de valor como una sucesión de necesidades que parte de los usuarios (su punto de referencia o “**ancla**”) y va conectando las capacidades que la organización dispone para satisfacerlas, cada una según lo **visibles** que son para los usuarios y su etapa de **evolución** desde la más incipiente (Génesis) hasta la más industrializada (Servicio básico).



# ejemplo: e-commerce de moda

Esto es un ejemplo.



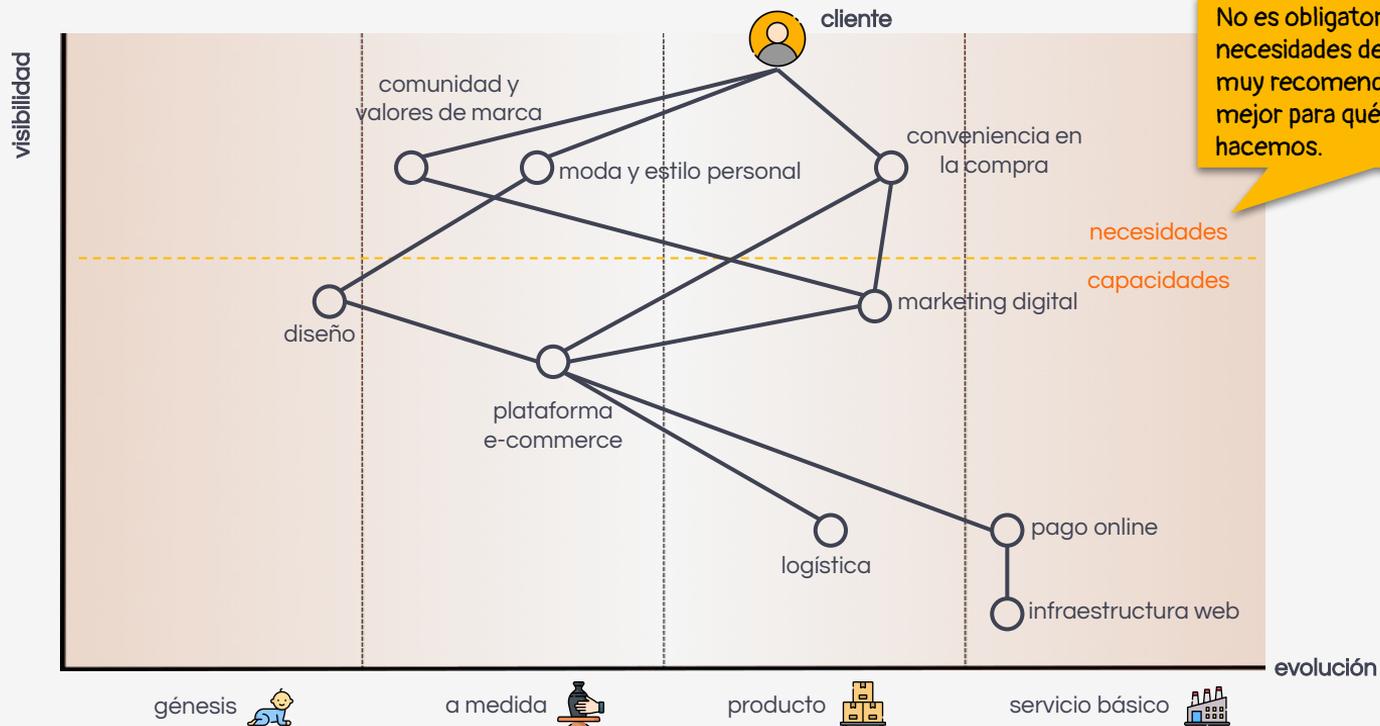


# ejemplo: e-commerce de moda

Esto es un ejemplo.



No es obligatorio explicitar las necesidades del cliente, pero es muy recomendable para entender mejor para qué hacemos lo que hacemos.





# ejemplo: e-commerce de moda

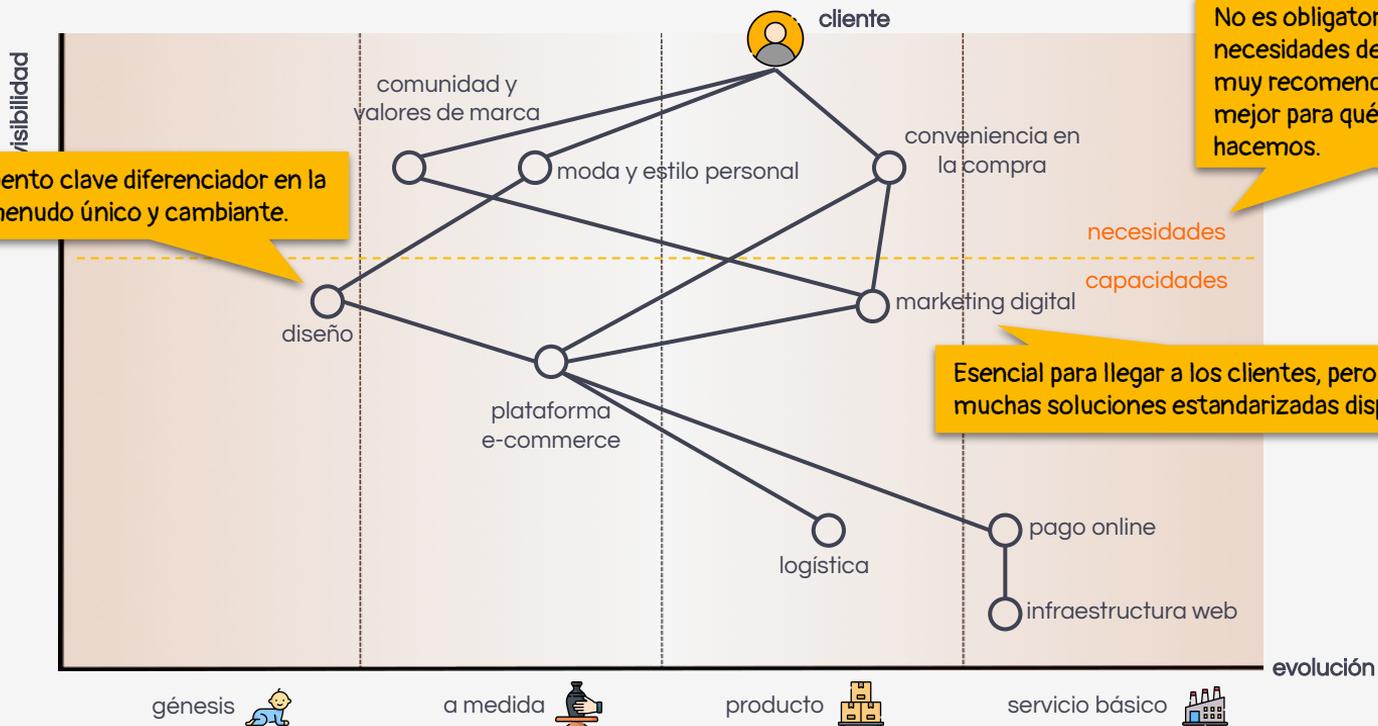
Esto es un ejemplo.



No es obligatorio explicitar las necesidades del cliente, pero es muy recomendable para entender mejor para qué hacemos lo que hacemos.

Es el elemento clave diferenciador en la moda, a menudo único y cambiante.

Esencial para llegar a los clientes, pero con muchas soluciones estandarizadas disponibles.



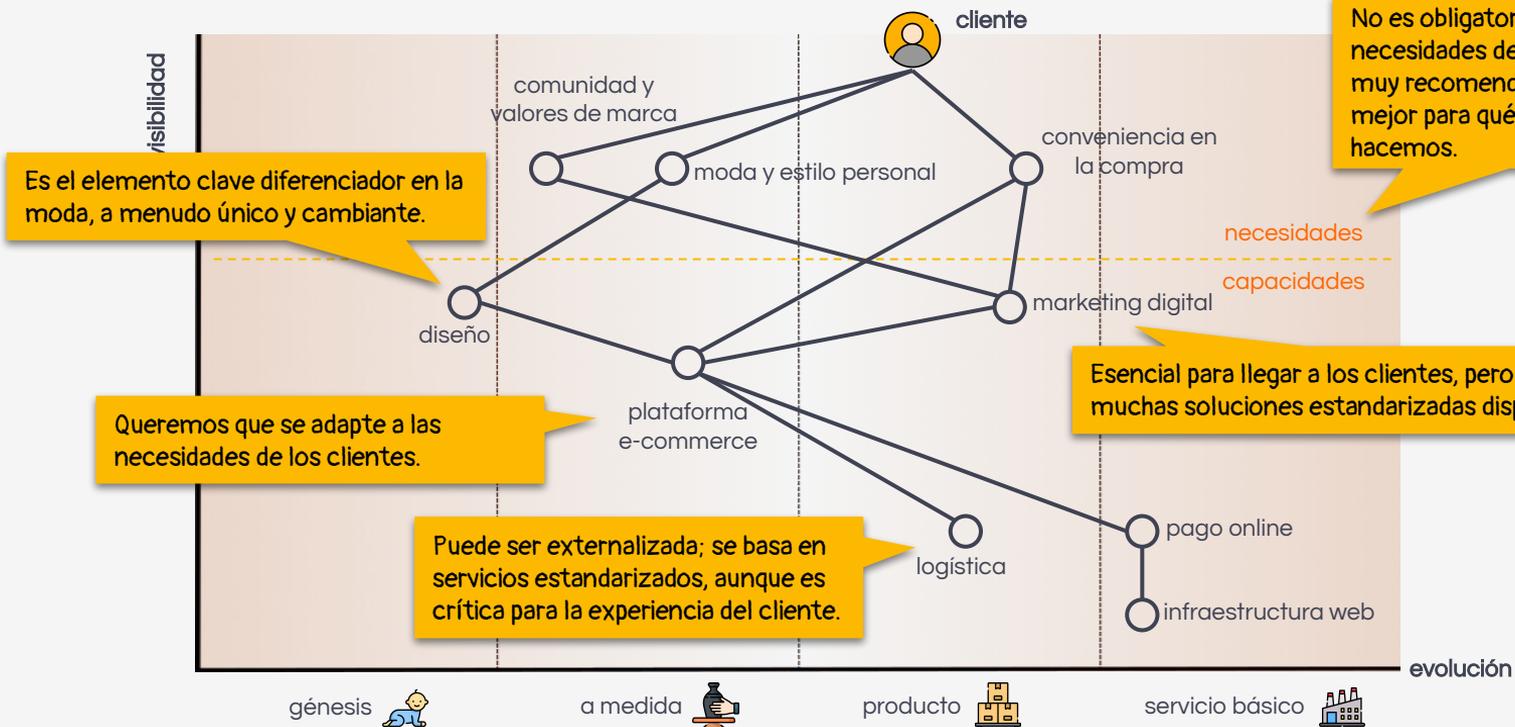


# ejemplo: e-commerce de moda

Esto es un ejemplo.



No es obligatorio explicitar las necesidades del cliente, pero es muy recomendable para entender mejor para qué hacemos lo que hacemos.



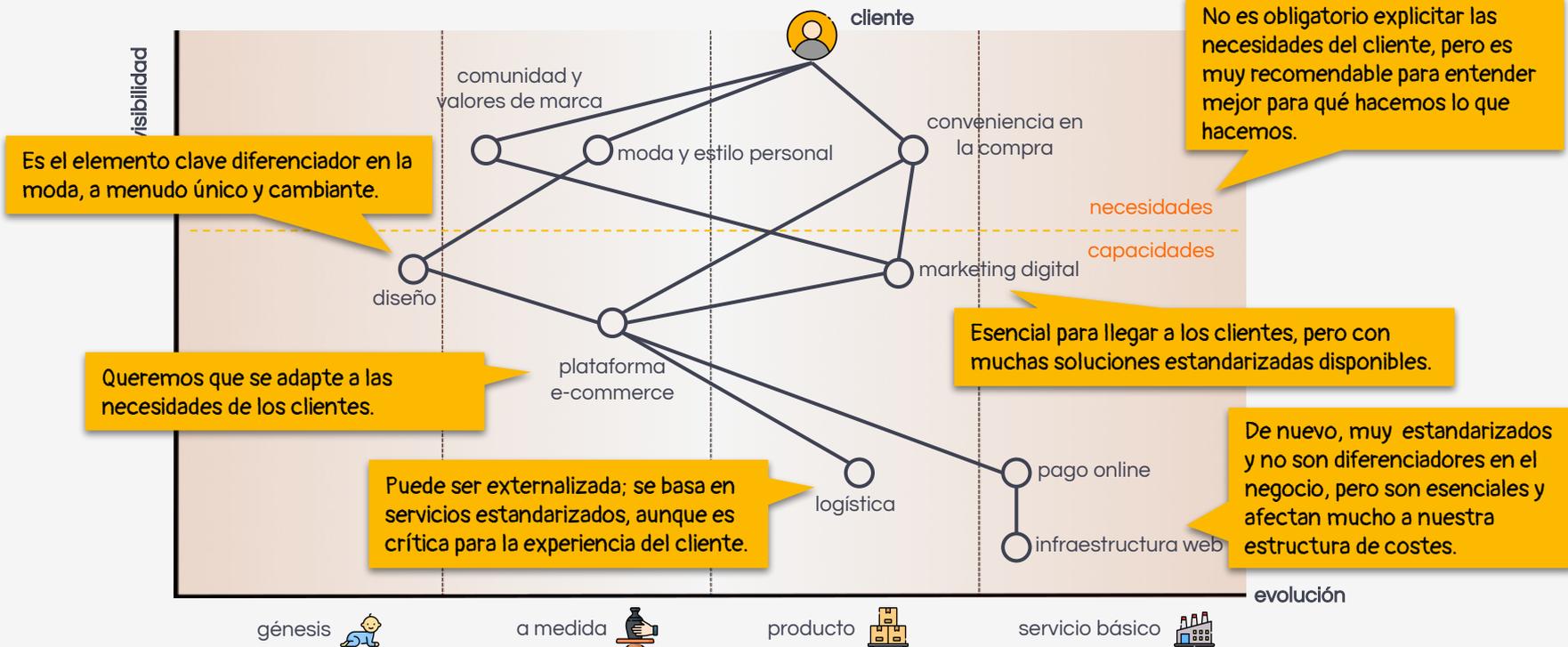


# ejemplo: e-commerce de moda

Esto es un ejemplo.



No es obligatorio explicitar las necesidades del cliente, pero es muy recomendable para entender mejor para qué hacemos lo que hacemos.



# el mapa del paisaje

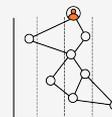
---



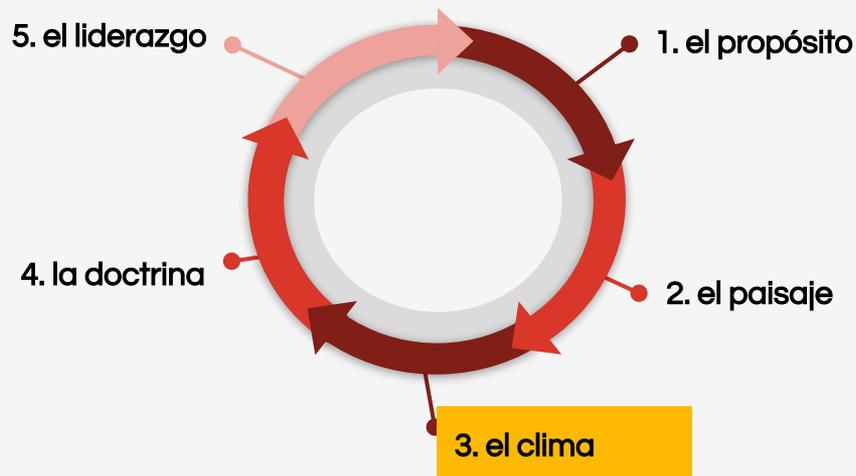
¿Quién puede beneficiarse del uso de los mapas de Wardley? Por ejemplo:

- ❖ Una startup, para **explorar la viabilidad de su modelo de negocio** antes de invertir mucho tiempo y dinero.
- ❖ La dirección de una unidad de negocio, para **reorganizar los equipos** y sus correspondientes misiones.
- ❖ La dirección financiera, para **entender los flujos de capital internos** y liderar la búsqueda de eficiencias.
- ❖ y muchos más casos en los que necesitamos entender el escenario antes de actuar.

En la presentación “[Introducción a los mapas de Wardley para describir nuestro entorno competitivo](#)” podrás aprender a leer y dibujar tus propios mapas.



serie wardley mapping



José Manuel Beas  
(@jmbeas)

# el ciclo de la estrategia

---

anticipa desafíos, actúa hoy

3/May/2024

# el clima

---



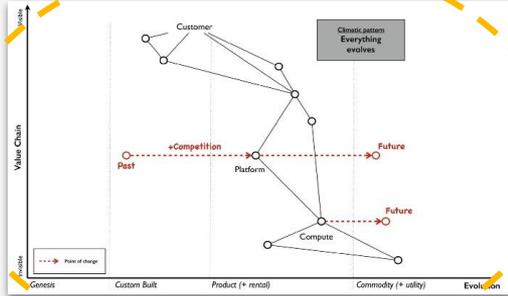
# patrones climáticos

---

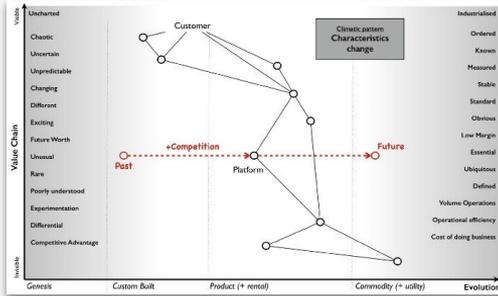
Al igual que las estaciones se suceden sin importar nuestra acción, los patrones climáticos **nos permiten anticipar cambios y tendencias** en nuestro entorno competitivo, ayudándonos a adaptar nuestras estrategias.



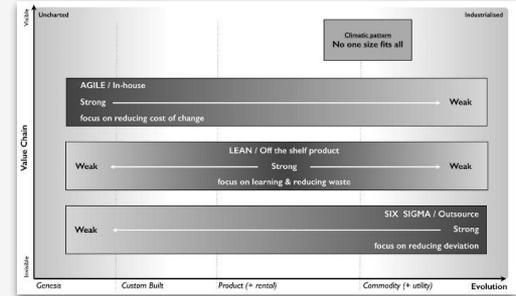
# patrones climáticos



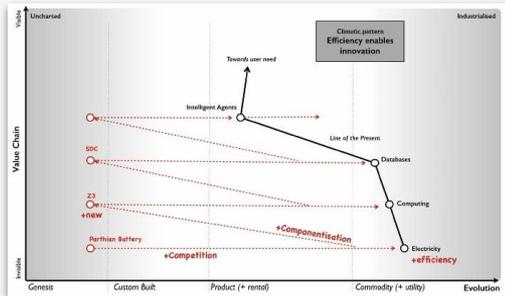
Todo evoluciona



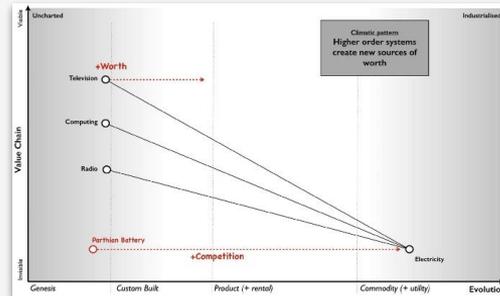
Las características cambian



No hay talla única para todos



La eficiencia habilita la innovación



Sistemas de mayor orden crean nuevas fuentes de valor

..y muchos más.

<https://medium.com/wardleymaps/exploring-the-map-ad0266fad59b>

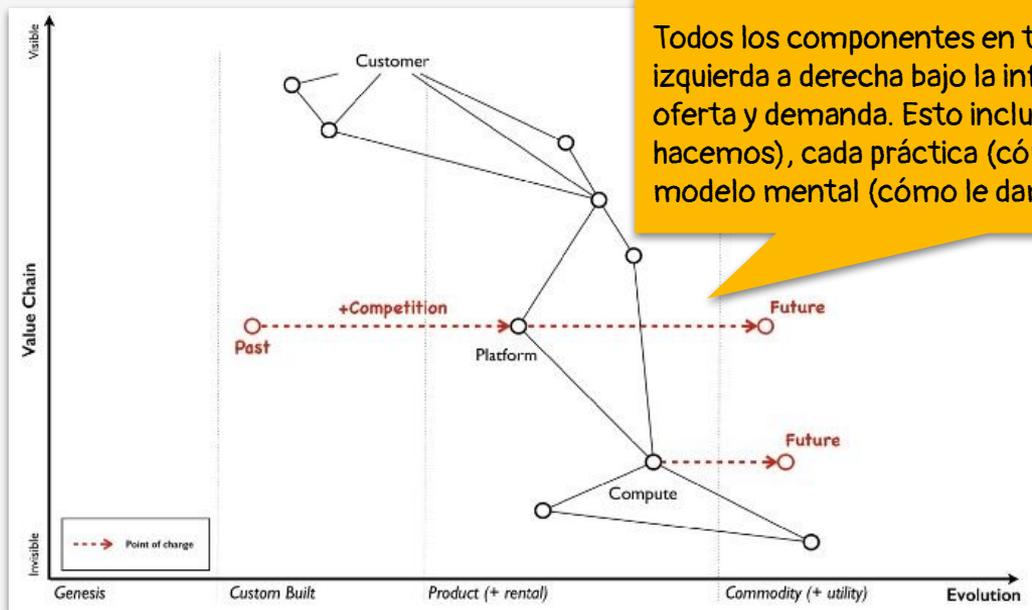


# todo evoluciona

Esto es un ejemplo.



El patrón "Todo evoluciona" describe cómo las innovaciones se transforman con el tiempo en *commodities* o servicios estandarizados.



Todos los componentes en tu mapa se están moviendo de izquierda a derecha bajo la influencia de la competencia de oferta y demanda. Esto incluye cada actividad (lo que hacemos), cada práctica (cómo hacemos algo) y cada modelo mental (cómo le damos sentido).



# todo evoluciona

Esto es un ejemplo.



**génesis**

Descubrimiento y experimentación inicial (s.XVII-XIX)



**a medida**

Desarrollo de la lámpara incandescente (finales s.XIX)



Ubicuidad (finales s.XX)

**servicio básico**



Estandarización y comercialización (s.XX)

**producto**



Este patrón lo venimos observando con cada avance tecnológico a lo largo de la historia. Si observamos y ubicamos bien los componentes en un mapa, seremos capaces de predecir su evolución debida a la presión de la competencia.

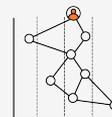
# patrones climáticos

---

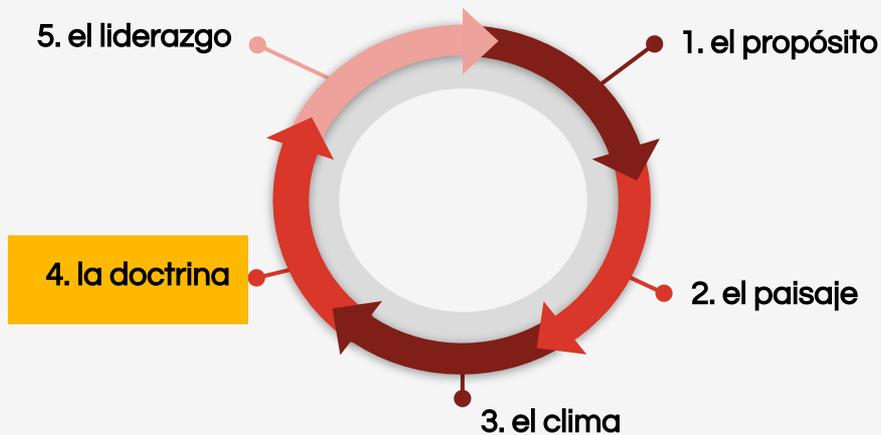
Podemos clasificar los patrones climáticos según si influyen principalmente a:

- ❖ cómo tratamos los **componentes**,
- ❖ aspectos **financieros** de la empresa,
- ❖ la **velocidad** del cambio,
- ❖ resistencia al cambio (**inercia**),
- ❖ el impacto de los **competidores**,
- ❖ nuestra capacidad de **predicción**.

Los estudiaremos detenidamente más adelante (en otra presentación).



serie wardley mapping



José Manuel Beas  
(@jmbeas)

# el ciclo de la estrategia

---

anticipa desafíos, actúa hoy

3/May/2024

# la doctrina

---

## 1. el propósito

Es el "por qué" de la organización: la razón que guía todas las acciones y decisiones.

## 2. el paisaje

El mapa de todos los componentes de la cadena de valor y cómo interactúan, describe el entorno competitivo de la organización.

## 3. el clima

Las fuerzas externas que actúan sobre el paisaje se pueden describir como "patrones climáticos", que están fuera del control directo de la organización, pero tienen un impacto significativo en su estrategia y decisiones.

## 5. el liderazgo

Consiste en tomar decisiones estratégicas en base a todo lo anterior y, en especial, alineadas con el propósito de la organización.

## 4. la doctrina

Son principios y prácticas universales que son efectivos independientemente del paisaje. Establece una base firme para crear estrategias adaptadas al entorno y situación específicos.



# la doctrina

---



**Guerra de Trincheras:** Esta doctrina militar, característica de la 1ª Guerra Mundial, se centraba en la fortificación de posiciones y el uso masivo de artillería, dando como resultado un estancamiento y una guerra de desgaste.



**Keynesianismo:** Doctrina económica desarrollada por John M. Keynes enfatiza la intervención estatal en la economía para regular la demanda agregada y promover la estabilidad y el crecimiento.



**Gestión por Objetivos:** Propuesta por Peter Drucker, consiste en definir objetivos claros y concisos que los empleados deben alcanzar en un período de tiempo determinado.



**Lean Manufacturing:** Ideado por Taiichi Ohno en Toyota, es una doctrina de gestión que se centra en eliminar el desperdicio y mejorar la eficiencia para maximizar el valor al cliente.

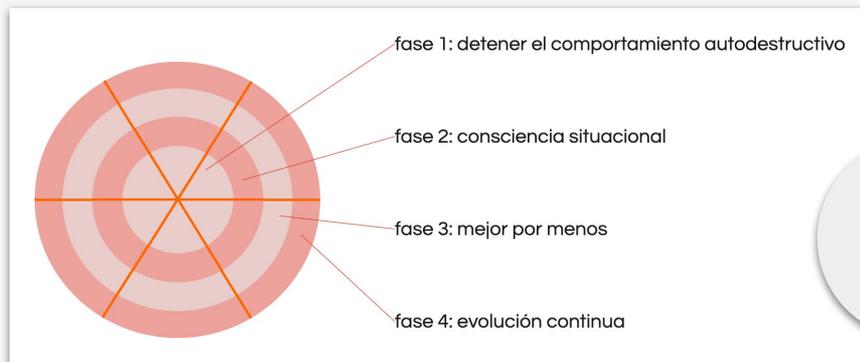
# la doctrina

---

La doctrina se refiere a:

- **los principios:** un conjunto de creencias y patrones universales aplicables a cualquier organización,
- **la implementación:** aquellos principios elegimos para formar nuestra propia doctrina y tomar así nuestras propias decisiones estratégicas.

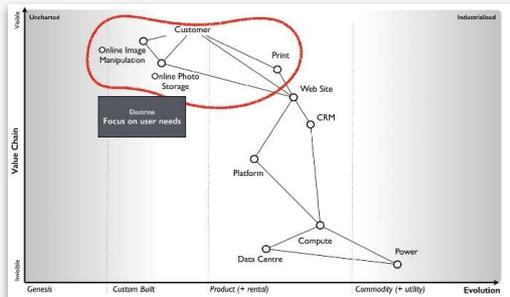
A diferencia de los patrones climáticos, **los principios doctrinales son recomendaciones para la toma de decisiones** que ayudan a enfrentar problemas comunes y a tener éxito en entornos competitivos y cambiantes. Pero, ¿cuáles aplicar antes o después? Simon Wardley propone su propia selección, dividida en 4 fases:



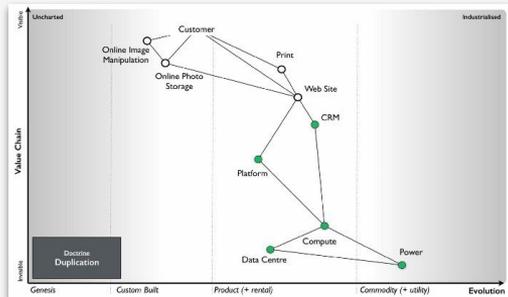
Te recomiendo  
mi selección.



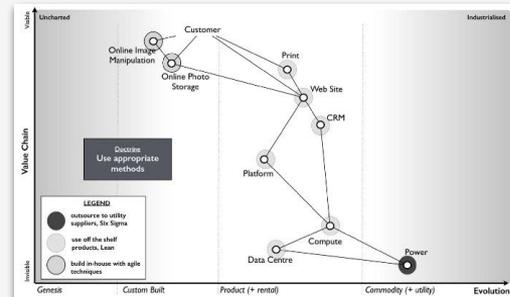
# principios doctrinales



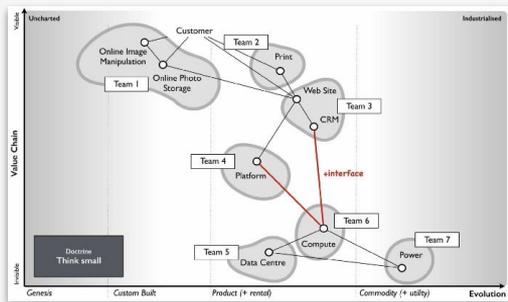
Enfócate en las necesidades de los usuarios



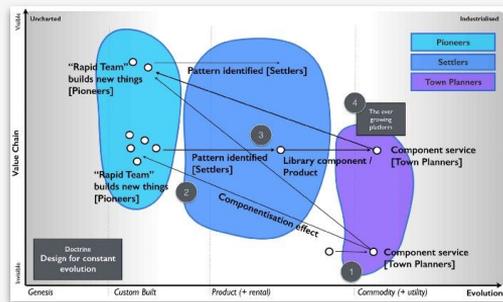
Elimina sesgos y duplicidades



Usa métodos apropiados



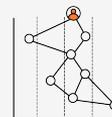
Piensa en pequeño



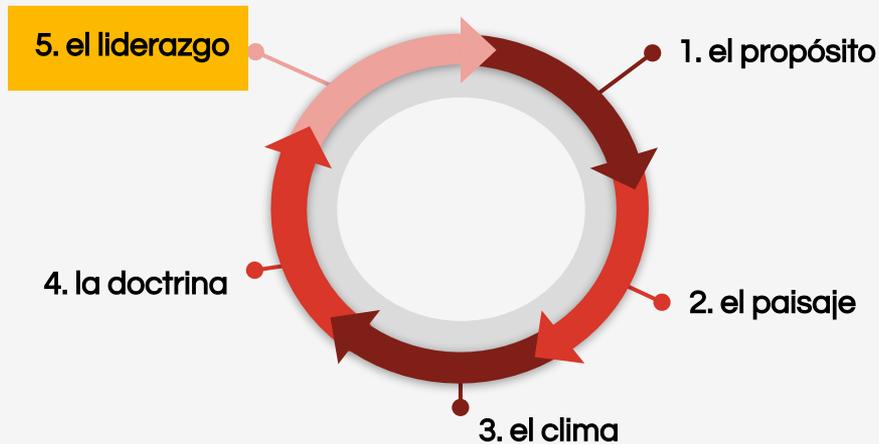
Diseña para una evolución constante

..y muchos más.





serie wardley mapping



José Manuel Beas  
(@jmbeas)

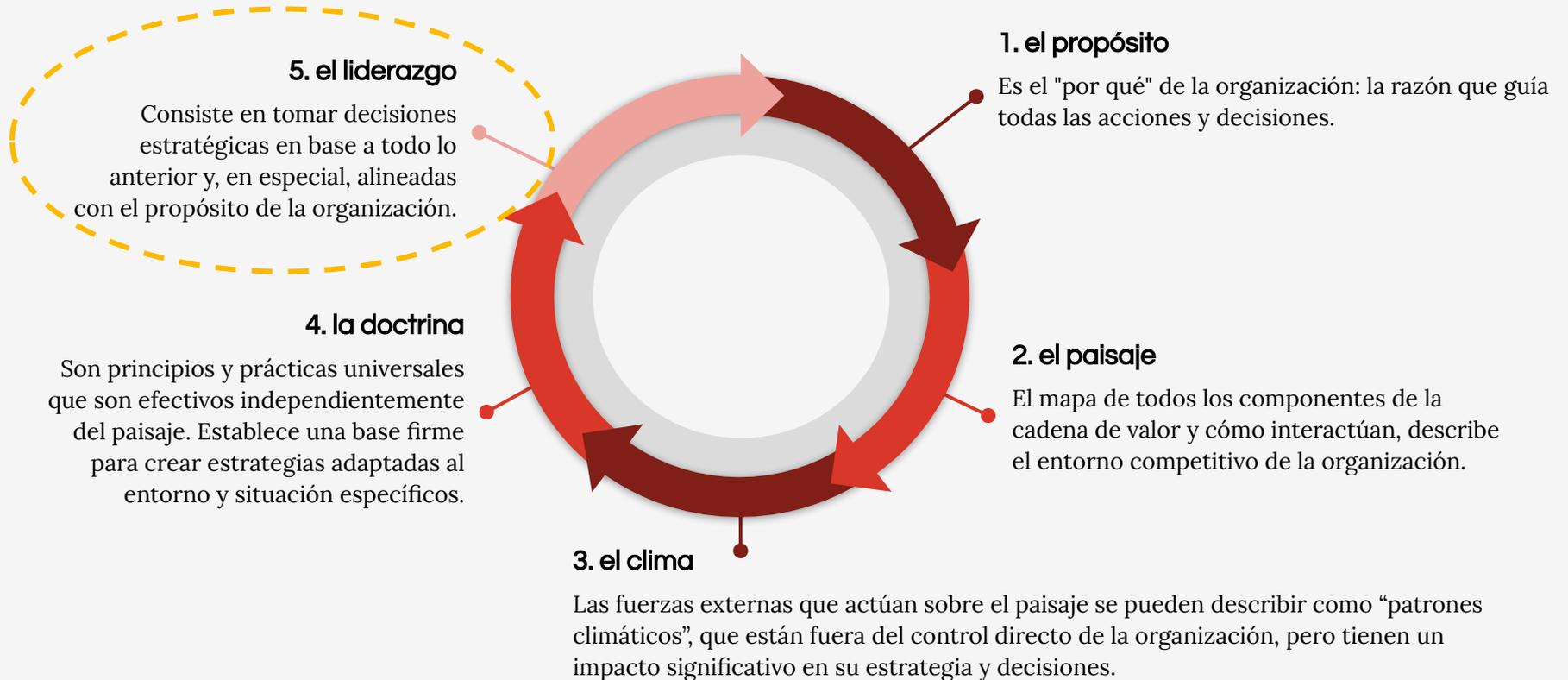
# el ciclo de la estrategia

anticipa desafíos, actúa hoy

3/May/2024

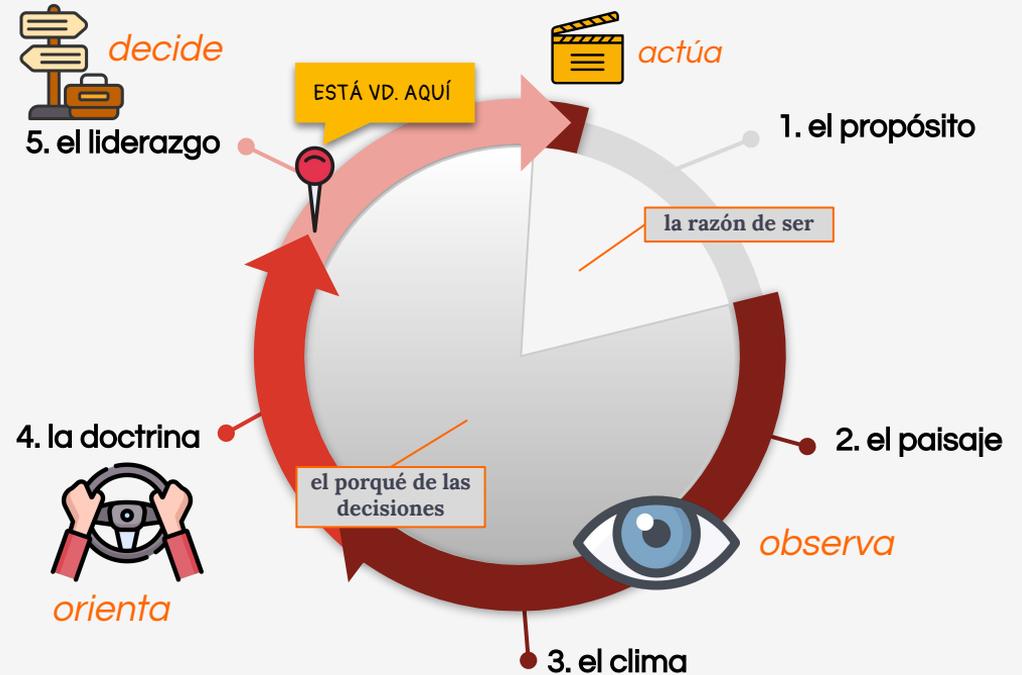
# el liderazgo

---



# cerrando el bucle

El propósito de tus jugadas o movimientos (“el porqué de tus decisiones”) consistirá en determinar los mejores “lugares” del escenario donde actuar. Por eso necesitas comprender antes el entorno competitivo que te rodea y los patrones que te permitirán anticipar su evolución. Entonces, y sólo entonces, podrás **decidir qué acciones tomar para crear una situación de ventaja.**



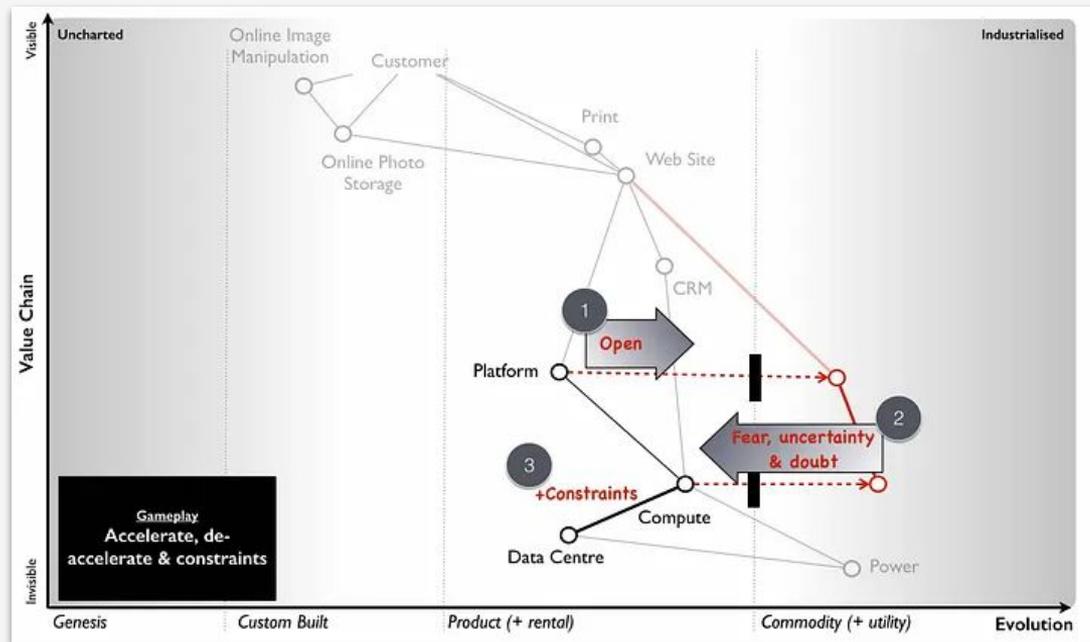


# aceleradores y deceleradores

Esto es un ejemplo.



Algunos movimientos nos permitirán acelerar o ralentizar el proceso normal de evolución de un componente.



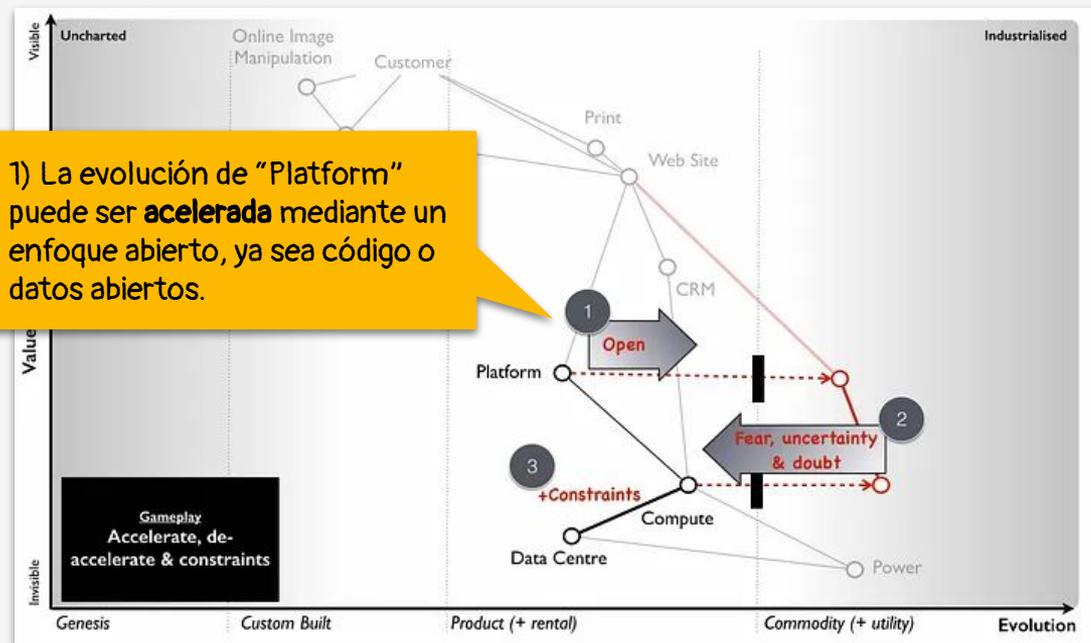


# aceleradores y deceleradores

Esto es un ejemplo.



Algunos movimientos nos permitirán acelerar o ralentizar el proceso normal de evolución de un componente.



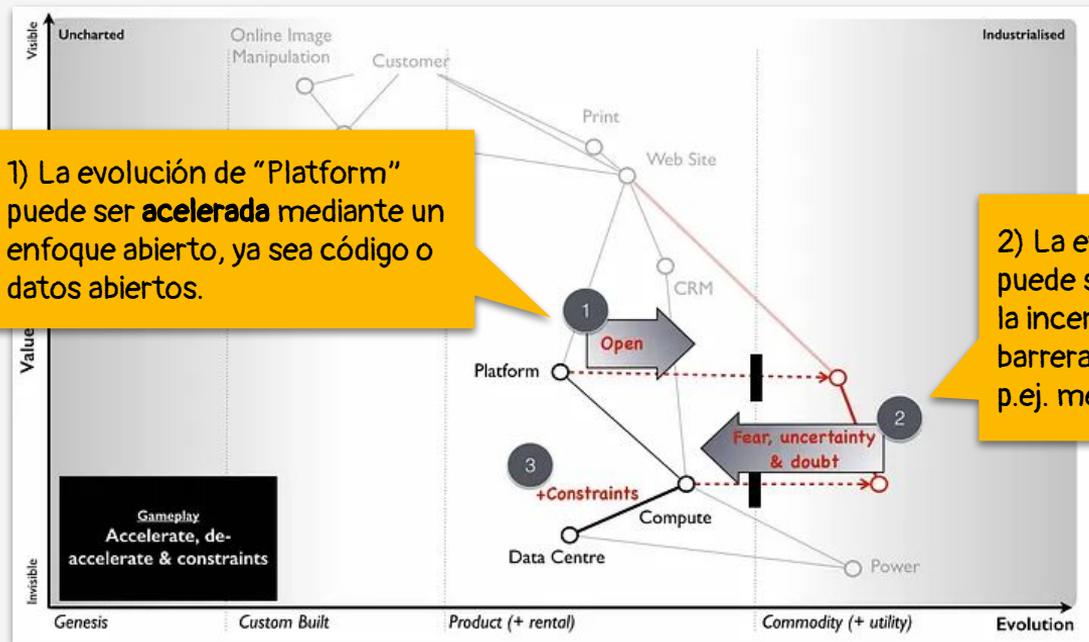


# aceleradores y deceleradores

Esto es un ejemplo.



Algunos movimientos nos permitirán acelerar o ralentizar el proceso normal de evolución de un componente.



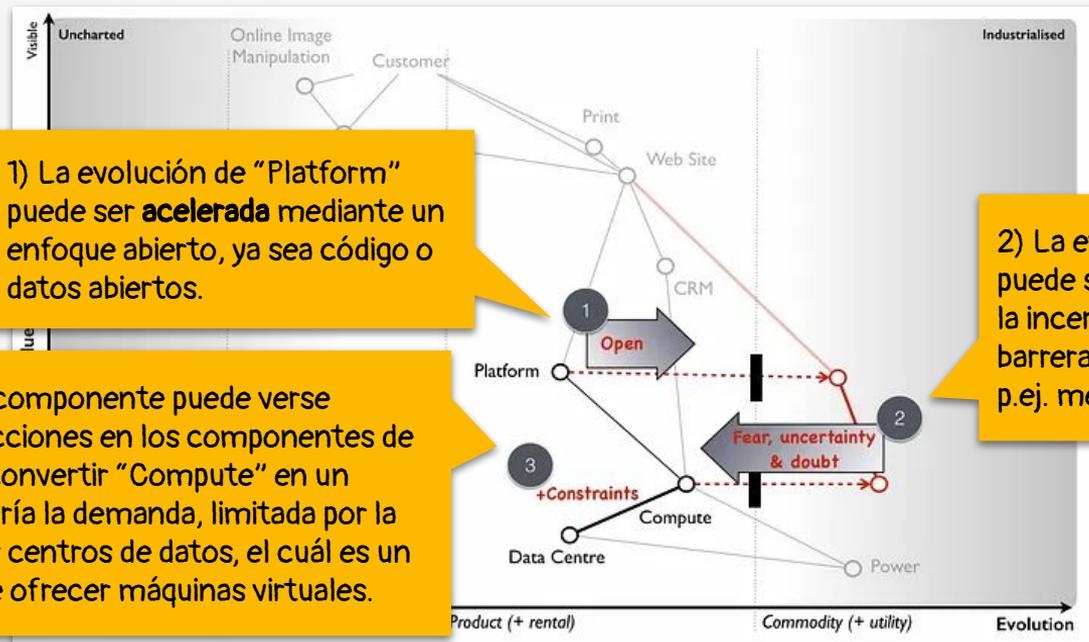


# aceleradores y deceleradores

Esto es un ejemplo.



Algunos movimientos nos permitirán acelerar o ralentizar el proceso normal de evolución de un componente.



# tabla de movimientos

---

También denominados **jugadas o estrategias**, Simon Wardley recopiló 61 patrones y los clasificó dependiendo de si impactan principalmente en:

- ❖ Alteración de la **percepción de los usuarios**
- ❖ **Aceleradores / Desaceleradores** de la evolución
- ❖ Medios para manejar la **inercia tóxica** (de algún activo propio)
- ❖ Jugadas de **mercado**
- ❖ Jugadas **defensivas / ofensivas**
- ❖ Modelos de **ecosistema**
- ❖ Jugadas **posicionales**
- ❖ Mecanismos de **envenenamiento** (para impedir que un competidor utilice el espacio)

Los estudiaremos detenidamente más adelante (en otra presentación).

# tipos de inercia (como movimientos)

---

La **inercia** (el rechazo al cambio) puede jugar un papel muy relevante a la hora de decidir nuestros movimientos<sup>(\*)</sup>. Cambiar los hábitos de una organización puede ser especialmente difícil y requerir poner energía específica en ello. Pero también podemos forzar la inercia de nuestros competidores para obtener una ventaja.

Wardley recopiló 16 tipos de inercia, cada uno de ellas con una propuesta de movimiento asociado y además los clasificó dependiendo de si impactan principalmente en:

- ❖ Ruptura con las normas pasadas
- ❖ Transición a lo nuevo
- ❖ Autonomía de lo nuevo
- ❖ Modelo de negocio

También estudiaremos estos movimientos más adelante (en otra presentación).

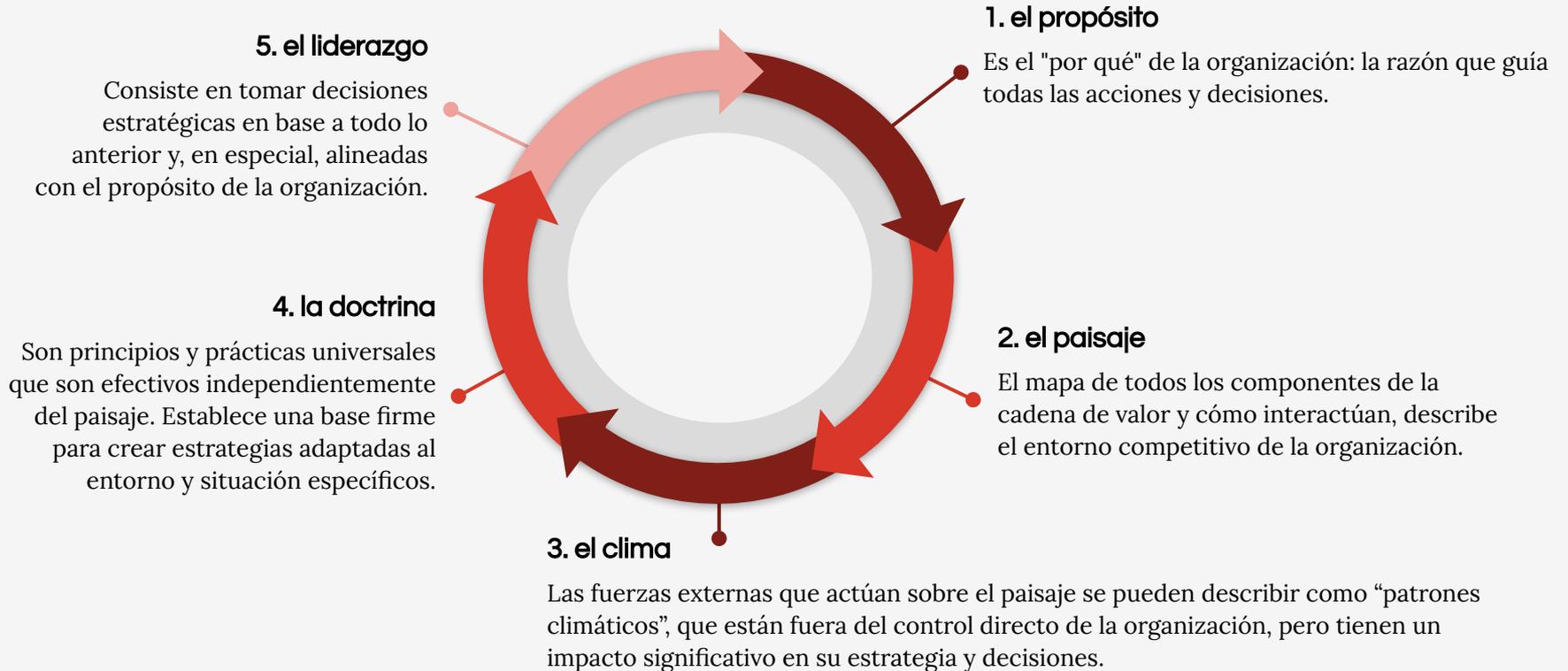
(\*) De hecho, es uno de los principios doctrinales: “Gestiona la inercia”.



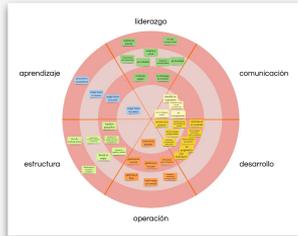
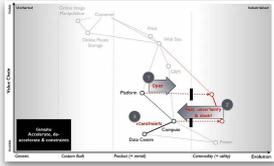
conclusiones

# el ciclo de la estrategia de wardley

---



# resumen



5. el liderazgo



1. el propósito

la razón de ser

4. la doctrina



orienta

el porqué de las decisiones

2. el paisaje



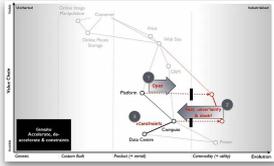
observa

3. el clima



# resumen

La estrategia no es un proceso lineal (con un principio y un final claros) sino un ciclo continuo de adaptación y aprendizaje que consiste en un balance entre conocer bien "la razón de ser" y preguntar y responder constantemente por el "porqué de las decisiones".

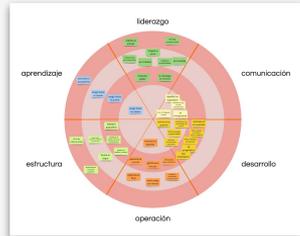


5. el liderazgo



1. el propósito

la razón de ser



4. la doctrina



orienta

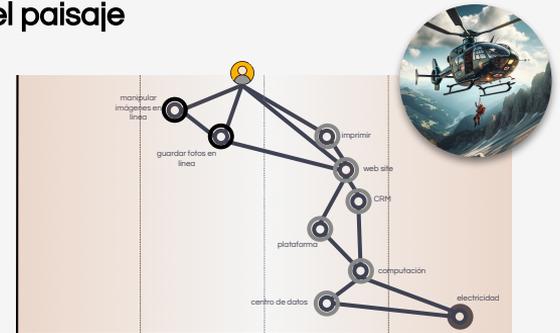
el porqué de las decisiones

2. el paisaje

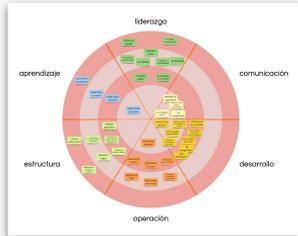
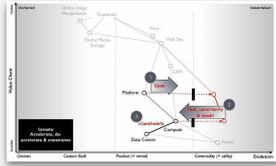


observa

3. el clima



# resumen



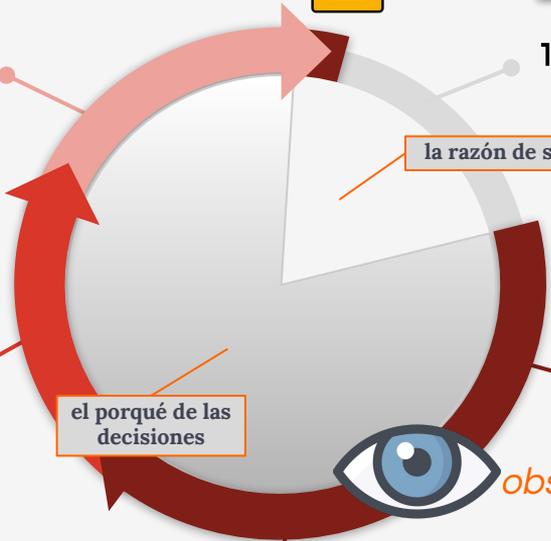
5. el liderazgo



1. el p

La estrategia no es un proceso lineal (con un principio y un final claros) sino un ciclo continuo de adaptación y aprendizaje que consiste en un balance entre conocer bien "la razón de ser" y preguntar y responder constantemente por el "porqué de las decisiones".

Creamos mapas para **visualizar y entender el entorno competitivo** en el que opera la organización, identificando cómo interactúan y evolucionan los diferentes componentes del negocio y el mercado. Así es como ganamos **consciencia situacional**.



4. la doctrina



orienta

observa

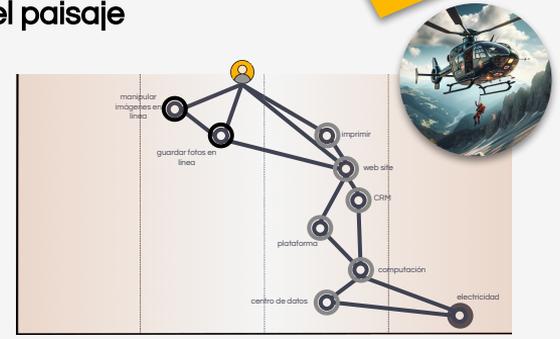
2. el paisaje

3. el clima

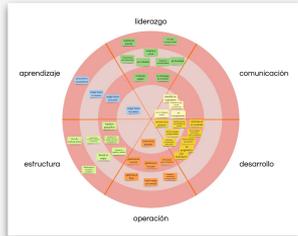
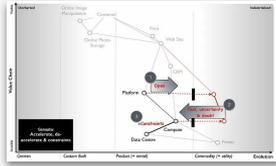


el porqué de las decisiones

la razón de ser



# resumen



5. el liderazgo



1. el p

La estrategia no es un proceso lineal (con un principio y un final claros) sino un ciclo continuo de adaptación y aprendizaje que consiste en un balance entre conocer bien "la razón de ser" y preguntar y responder constantemente por el "porqué de las decisiones".

Creamos mapas para **visualizar y entender el entorno competitivo** en el que opera la organización, identificando cómo interactúan y evolucionan los diferentes componentes del negocio y el mercado. Así es como ganamos **consciencia situacional**.

la razón de ser

4. la doctrina



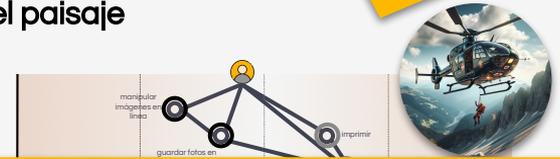
orienta

el porqué de las decisiones

2. el paisaje



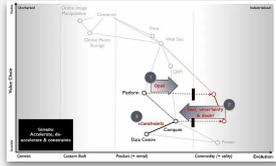
observa



3. el clima

Al igual que las estaciones se suceden sin importar nuestra acción, **los patrones climáticos** nos permiten **anticipar cambios** y tendencias en nuestro entorno competitivo, ayudándonos a adaptar nuestras estrategias.

# resumen



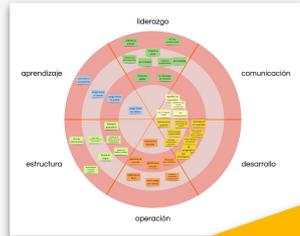
5. el liderazgo



1. el p

La estrategia no es un proceso lineal (con un principio y un final claros) sino un ciclo continuo de adaptación y aprendizaje que consiste en un balance entre conocer bien **“la razón de ser”** y preguntar y responder constantemente por el **“porqué de las decisiones”**.

Creamos mapas para **visualizar y entender el entorno competitivo** en el que opera la organización, identificando cómo interactúan y evolucionan los diferentes componentes del negocio y el mercado. Así es como ganamos **consciencia situacional**.



4. la doctrina



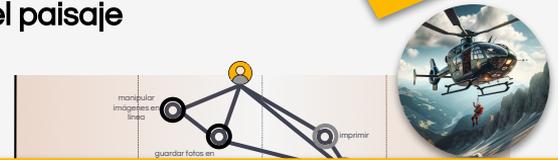
orienta

el porqué de las decisiones

3. el clima



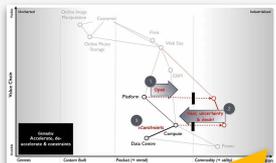
observa



Al igual que las estaciones se suceden sin importar nuestra acción, **los patrones climáticos** nos permiten **anticipar cambios** y tendencias en nuestro entorno competitivo, ayudándonos a adaptar nuestras estrategias.

Son **principios y prácticas que establecen una base firme para crear estrategias adaptadas** al entorno y situación específicos. También sirven para conocer mejor las posibilidades de tu organización y guiar así la estrategia de una manera más realista.

# resumen



5. el liderazgo

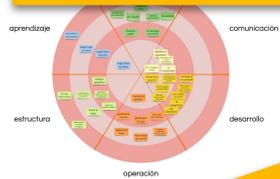


1. el p

La estrategia no es un proceso lineal (con un principio y un final claros) sino un ciclo continuo de adaptación y aprendizaje que consiste en un balance entre conocer bien **“la razón de ser”** y preguntar y responder constantemente por el **“porqué de las decisiones”**.

El propósito de tus jugadas o **movimientos** consistirá en decidir qué acciones tomar para **crear una situación de ventaja**.

Creamos mapas para **visualizar y entender el entorno competitivo** en el que opera la organización, identificando cómo interactúan y evolucionan los diferentes componentes del negocio y el mercado. Así es como ganamos **consciencia situacional**.



4. la doctrina



el porqué de las decisiones

3. el clima

Son **principios y prácticas que establecen una base firme para crear estrategias adaptadas** al entorno y situación específicos. También sirven para conocer mejor las posibilidades de tu organización y guiar así la estrategia de una manera más realista.

2. el paisaje



Al igual que las estaciones se suceden sin importar nuestra acción, **los patrones climáticos** nos permiten **anticipar cambios** y tendencias en nuestro entorno competitivo, ayudándonos a adaptar nuestras estrategias.





## anticipa desafíos, actúa hoy

Usamos los mapas como soporte para ganar **consciencia situacional** y compartir ese conocimiento con el resto de la organización, pero cuando aplicamos el **ciclo completo de la estrategia** entonces podemos tomar decisiones que nos permiten **anticiparnos**.





## anticipa desafíos, actúa hoy

Usamos los mapas como soporte para ganar **consciencia situacional** y compartir ese conocimiento con el resto de la organización, pero cuando aplicamos el **ciclo completo de la estrategia** entonces podemos tomar decisiones que nos permiten **anticiparnos**.



¿Quieres profundizar en cómo los mapas de Wardley pueden revolucionar tu enfoque estratégico? Te invito a contactarme para descubrir juntos el potencial completo de este método.

# ¡Gracias!

¿Tienes alguna pregunta?

[hola@jmbeas.es](mailto:hola@jmbeas.es)

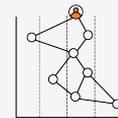
<https://jmbeas.es/contacto>



@jmbeas

Puedes usar y compartir esta presentación respetando las condiciones de la licencia Creative Commons [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) 

Para más presentaciones de esta serie, visita:  
<https://presentaciones.jmbeas.es/wardley-mapping>



serie wardley mapping