

Proyecto apoyado por



Academia de  
Emprendimiento



## Módulo 03: Principios de estrategia I

# CONCEPTOS BÁSICOS PARA DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA

**Carlos Valenzuela**

Director de Planificación UDD

# ¿Qué es una estrategia?



**RAE: Arte para dirigir  
un asunto**



**Negocios: retornos  
sobre el resto de  
industria**

# ¿Qué es una estrategia?

Proviene del mundo militar.

En negocios operación productiva.

60s - 70s    planificación y su ejecución.

80s            Porter estrategia competitiva.

90s            Red de valor y empresa extendida.

00s            Modelo Delta: centralidad en el cliente y creación de valor.

10s            vínculo con innovación, gestión de proyectos, liderazgo.



# Las 5 “P”

Al menos hay 5 grandes maneras de conceptualizar “Estrategia” (Mintzberg).

**1. Estrategia como**

**Plan:** “...una orientación, una guía o rumbo de acción hacia el futuro, un camino para llegar de aquí hasta allí...”

**2. Estrategia como**

**Patrón:** “...conducta coherente en el tiempo...”(Ej.: estrategia de sustitución de importaciones”)

**3. Estrategia como**

**Perspectiva:** una manera particular de percibir el mundo, una cultura o una ideología.

**4. Estrategia como**

**Posición:** “estrategia es una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades”(M. Porter).

**5. Estrategia como**

**Pauta de conducta (estratagema):** maniobra realizada en función de un otro

# En resumen, una estrategia se puede entender como:

Un conjunto de **definiciones (o decisiones) y acciones** que llevarán a la **empresa de una posición a otra.**

Una **visión de futuro** y un portafolio de proyectos para llegar a ella.

# ¿Cómo debe ser una estrategia?

**En general se busca una estrategia**

- Valiosa
- Sustentable
- Factible

**Para ello debe**

- Tomar opciones
- Generar transformación

**Y permitir**

- Comunicar y alinear
- Ejecutar
- Evaluar y cambiar



¿Por dónde partir?

## El propósito



Para qué  
existe



Identidad



Intención de  
largo plazo  
→ Misión

# ¿Qué se quiere lograr con una estrategia?

Una interesante aproximación inicial a una estrategia son las BHAGs [*Big Hairy Audacious Goals*] o **Grandes Peludas y Audaces Metas** que quisieras lograr.



# ¿Qué se quiere lograr con una estrategia?

Tres enfoques principales:



## Competitivo:

- Porter
- FODA
- Cadena de valor
- + 5 fuerzas competitivas



## De recursos

- Competencias únicas
- Retención de valor



## De creación de valor

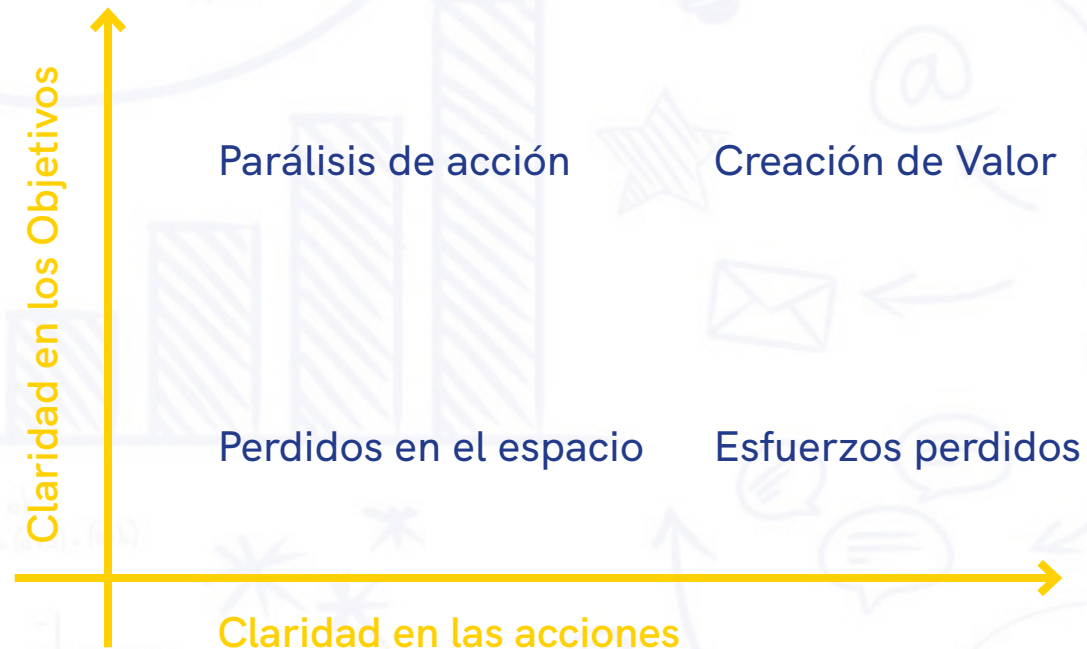
- Modelo Delta-
- Posicionamiento respecto del cliente
- Proposición de valor
- Vínculo con Modelos de Negocio

# ¿Cómo debe ser una estrategia?



# ¿Cómo ejecutar la estrategia?

Alineamiento de objetivos y acciones:





# ¿Cómo ejecutar la estrategia?



**Portafolio de proyectos:** hacer los proyectos correctos

**Modelo de gestión:** hacer los proyectos bien

**Instrumentos de evaluación,** aprendizaje y ajuste

**Naturaleza de la organización**

La verdadera estrategia es la que se ejecuta

### Estrategia en tiempos de cambio

- Intuición informada: análisis versus síntesis
- Propiedades (y estrategias) emergentes

### Enfoque Lean

- Tolerancia a la ambigüedad
- Tolerancia al error (gestión de los resultados)

**“No hace falta el mejor plan posible, porque la realidad lo cambia todo, sino dotarse de sistemas capaces de ordenar y canalizar eficazmente la improvisación colectiva que es mucho más flexible”**

**Michael Schrage**



Proyecto apoyado por

