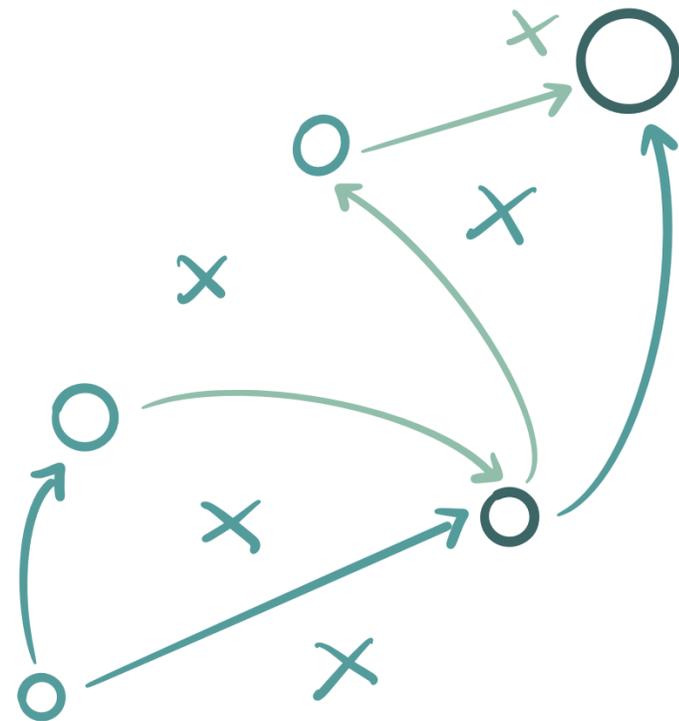


# estrategia

apuestas

True **strategy** is about placing **bets**  
and making **hard choices**

decisiones difíciles



La estrategia tiene dos grandes ejes como objetivos directrices

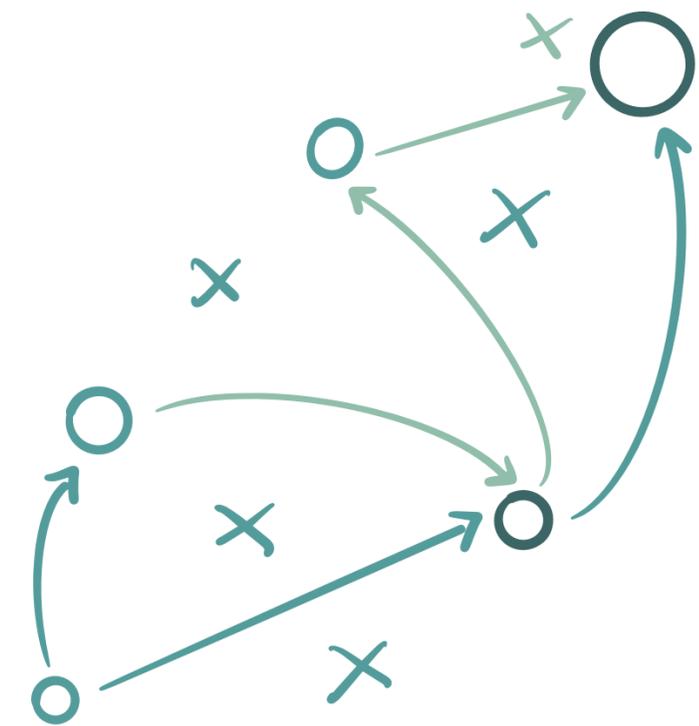


**Creación de Valor**



**Sostenible en el tiempo**

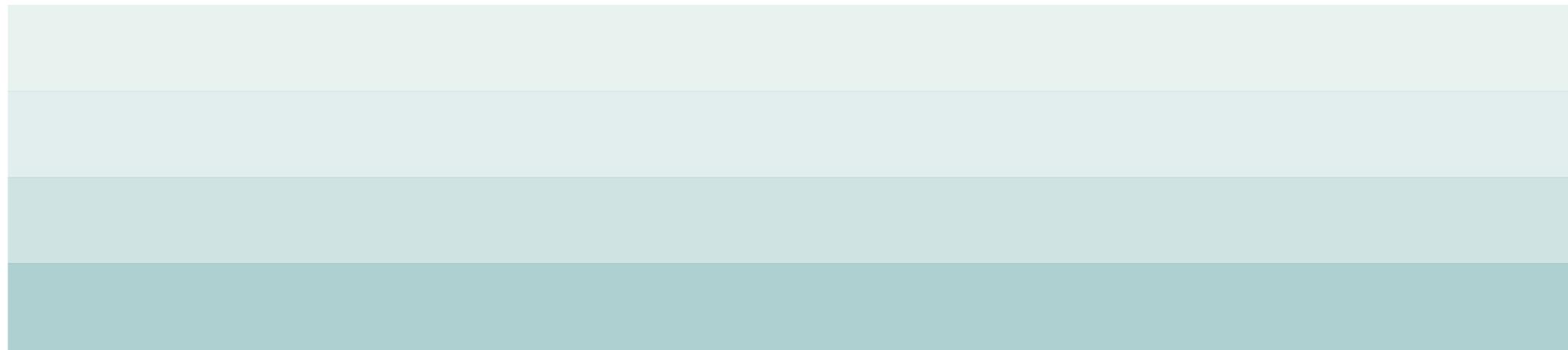
Uno de los principales roles de la **Alta Dirección** es definir la estrategia y alinear a la organización para alcanzar sus **objetivos** bajo un **propósito compartido**.

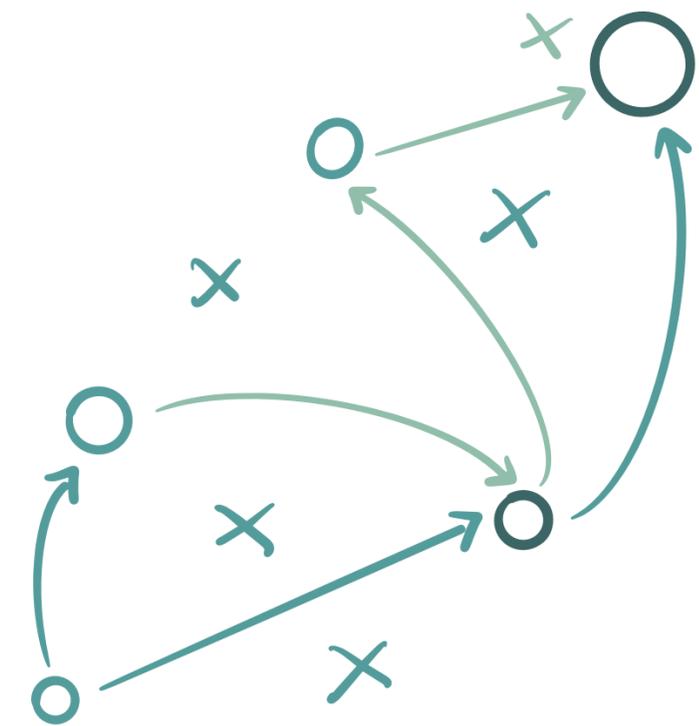


**estrategia**

## Propósito

El por qué de una organización. Cómo esta visualiza su contribución a un mundo mejor



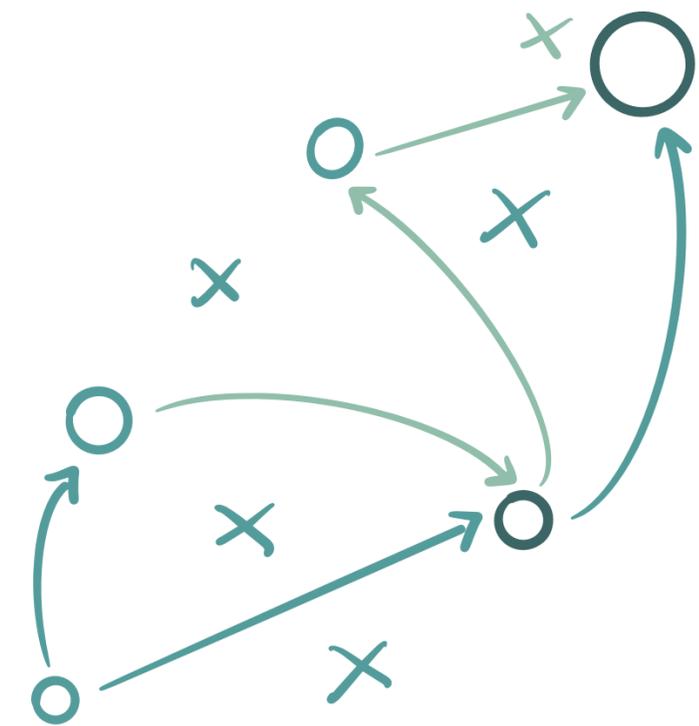


**estrategia**

## Propósito

El por qué de una organización. Cómo esta visualiza su contribución a un mundo mejor

Debe describir un futuro mejor para el mundo o la sociedad



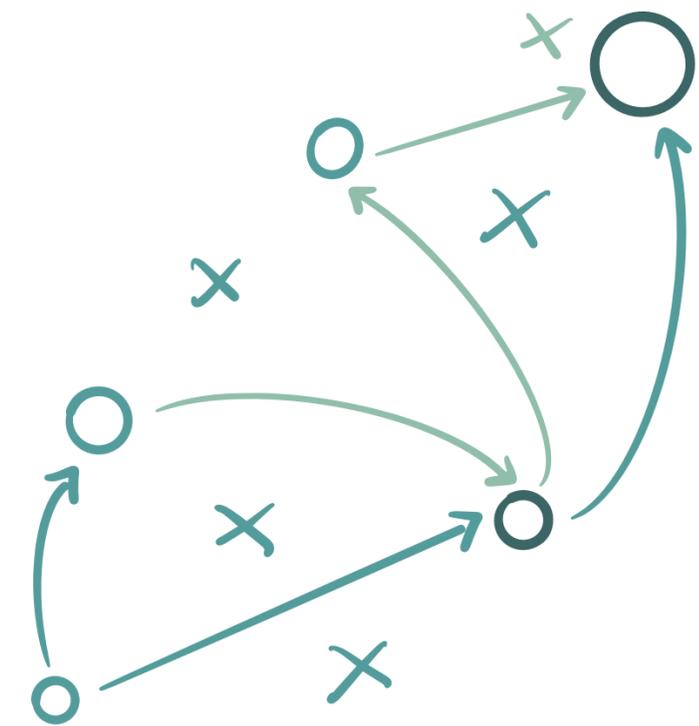
**estrategia**

## Propósito

El por qué de una organización. Cómo esta visualiza su contribución a un mundo mejor

Debe describir un futuro mejor para el mundo o la sociedad

Debe inspirar a la audiencia y generar pasión e identificación y sentido de pertenencia con el mensaje



**estrategia**

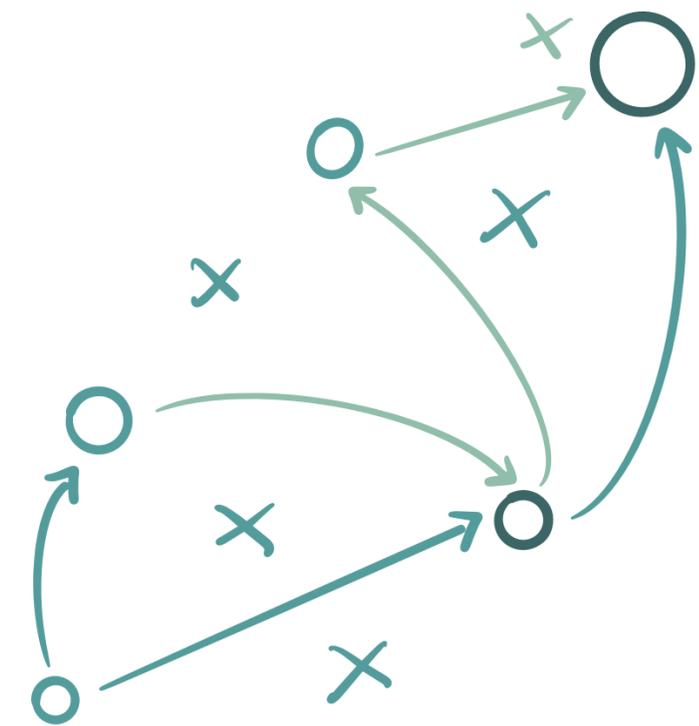
## Propósito

El por qué de una organización. Cómo esta visualiza su contribución a un mundo mejor

Debe describir un futuro mejor para el mundo o la sociedad

Debe inspirar a la audiencia y generar pasión e identificación y sentido de pertenencia con el mensaje

No debe ser autoreferente. No habla de temas internos de la organización



**estrategia**

## Propósito

El por qué de una organización. Cómo esta visualiza su contribución a un mundo mejor

Debe describir un futuro mejor para el mundo o la sociedad

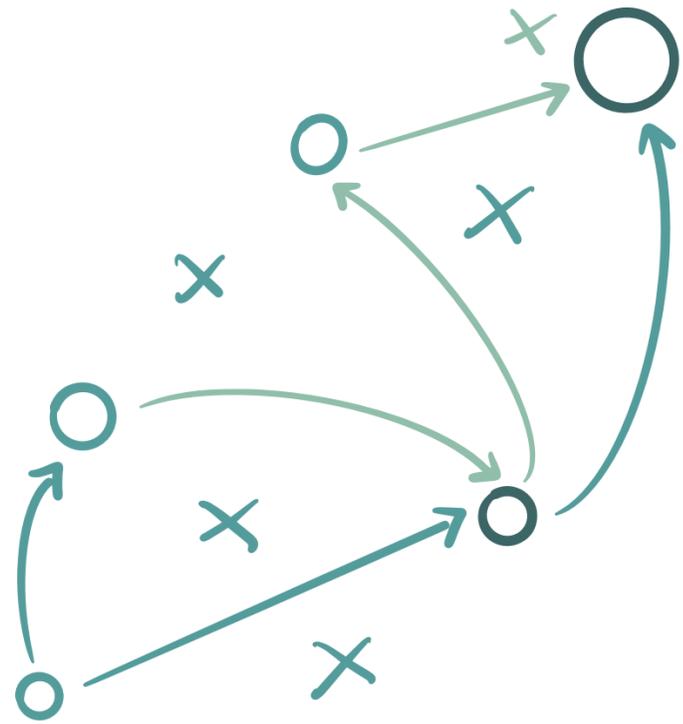
Debe inspirar a la audiencia y generar pasión e identificación y sentido de pertenencia con el mensaje

No debe ser autoreferente. No habla de temas internos de la organización

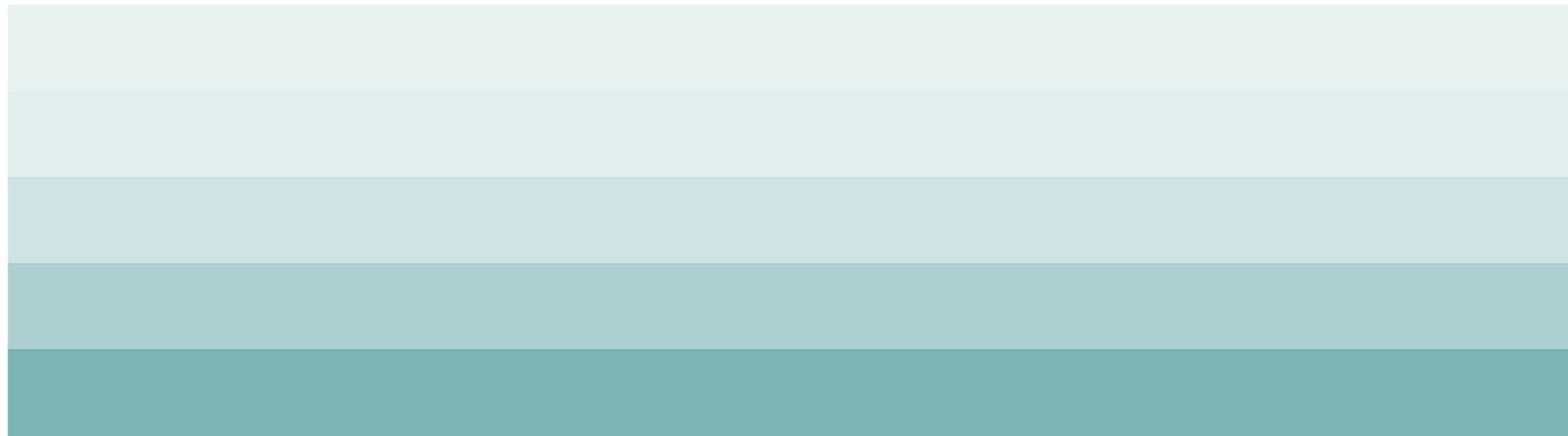
No es un "slogan" de marketing

# Visión

¿Cuál es la aspiración que nos inspira? ¿Qué queremos llegar a ser?



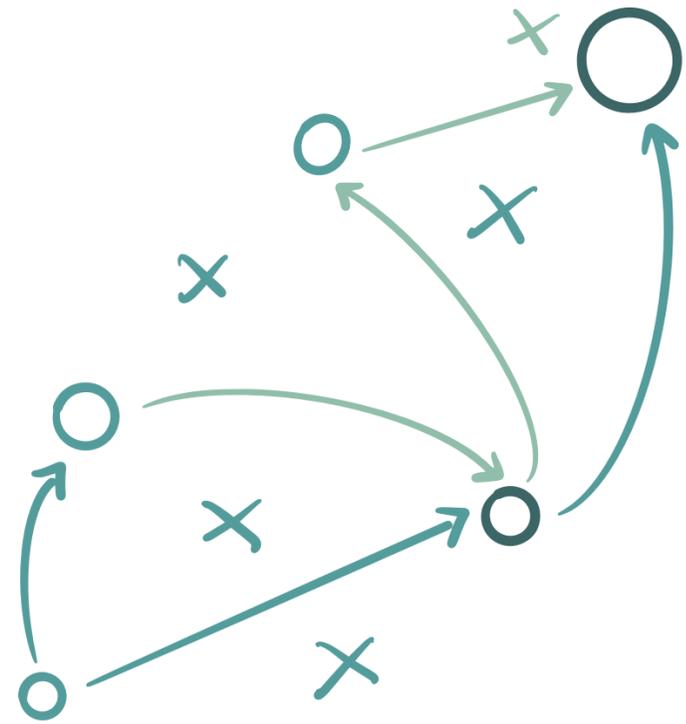
**estrategia**



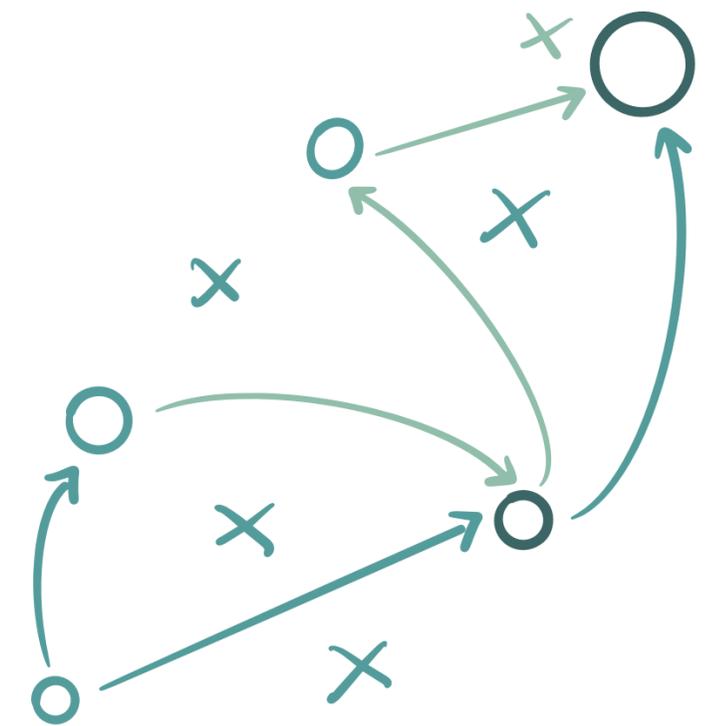
# Visión

¿Cuál es la aspiración que nos inspira? ¿Qué queremos llegar a ser?

Una afirmación aspiracional a futuro



# estrategia



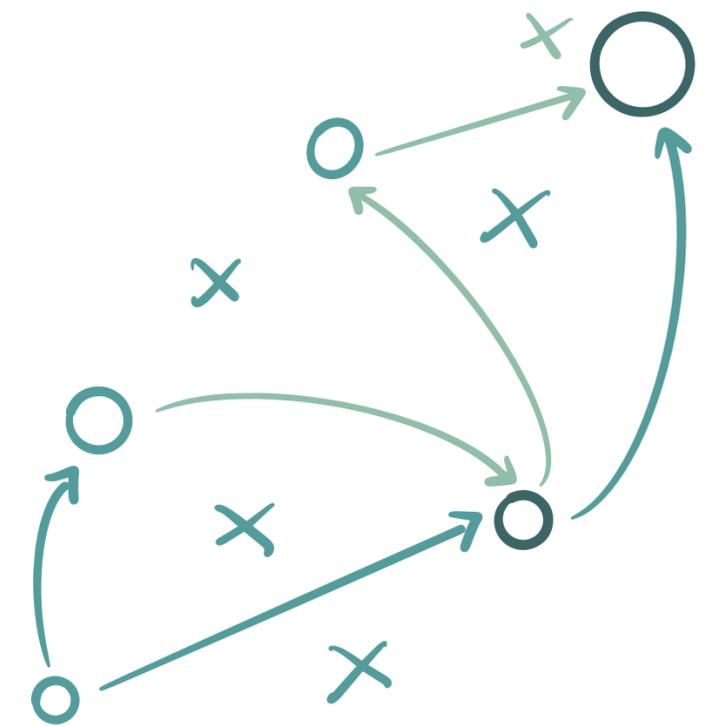
**estrategia**

## Visión

¿Cuál es la aspiración que nos inspira? ¿Qué queremos llegar a ser?

Una afirmación aspiracional a futuro

Una representación imaginaria del futuro de la organización



**estrategia**

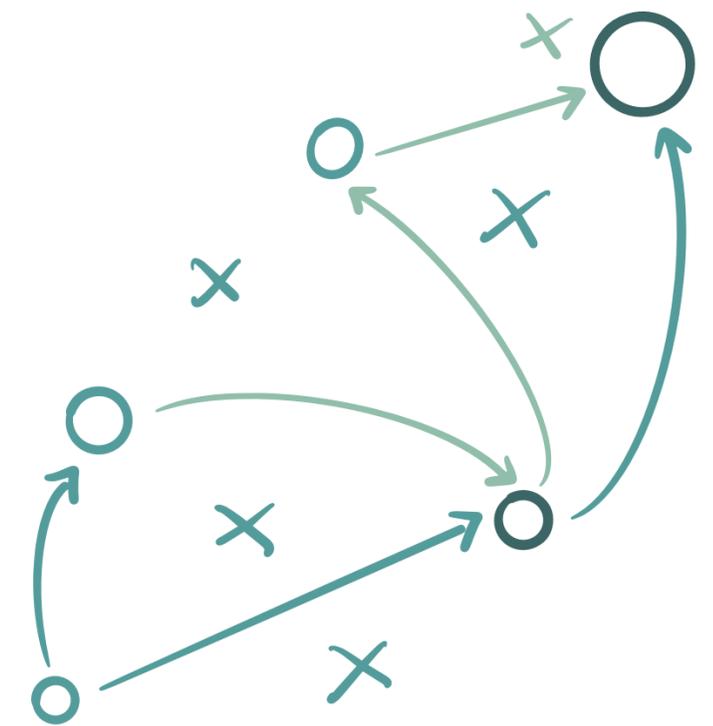
## Visión

¿Cuál es la aspiración que nos inspira? ¿Qué queremos llegar a ser?

Una afirmación aspiracional a futuro

Una representación imaginaria del futuro de la organización

No debe ser genérica



**estrategia**

## Visión

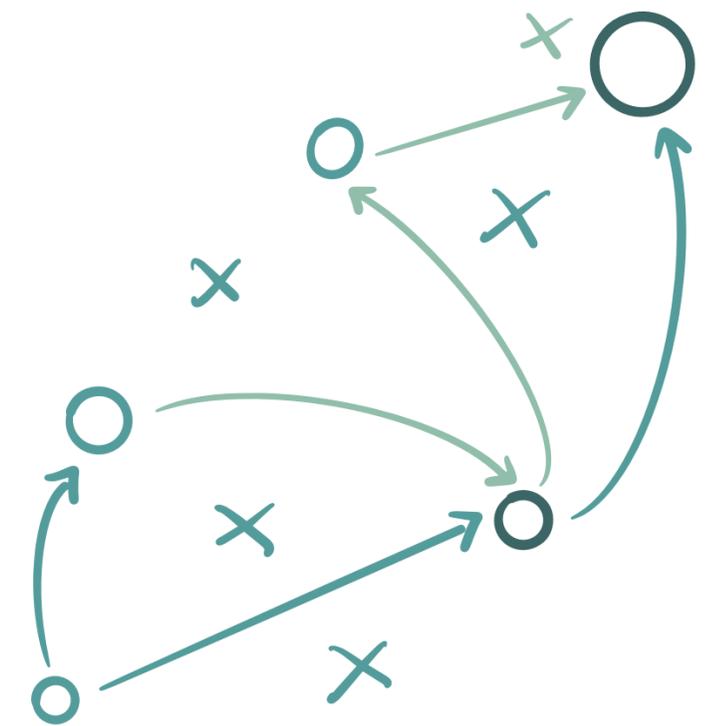
¿Cuál es la aspiración que nos inspira? ¿Qué queremos llegar a ser?

Una afirmación aspiracional a futuro

Una representación imaginaria del futuro de la organización

No debe ser genérica

Un llamado para inspirar y desafiar a la organización hacia un propósito compartido



**estrategia**

## Visión

¿Cuál es la aspiración que nos inspira? ¿Qué queremos llegar a ser?

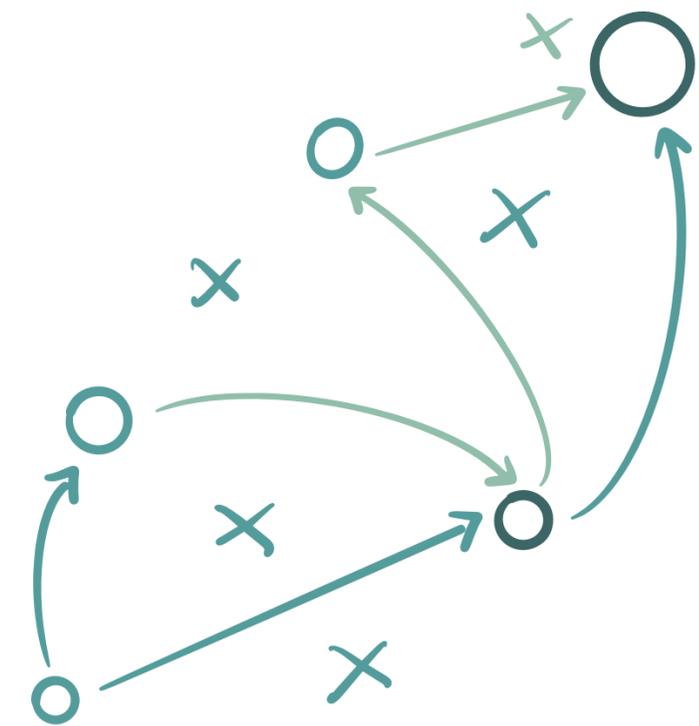
Una afirmación aspiracional a futuro

Una representación imaginaria del futuro de la organización

No debe ser genérica

Un llamado para inspirar y desafiar a la organización hacia un propósito compartido

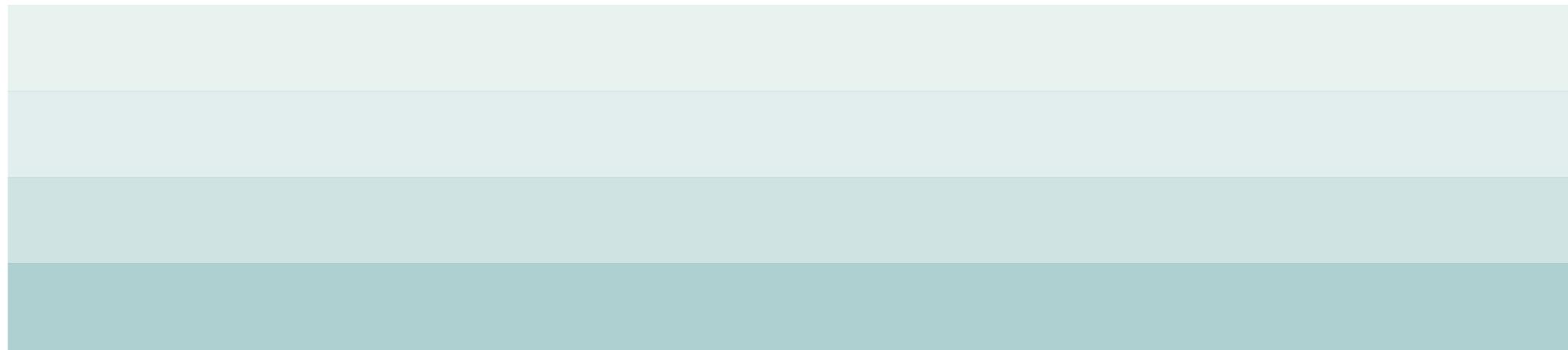
Modificada ocasionalmente y bajo razones justificadas

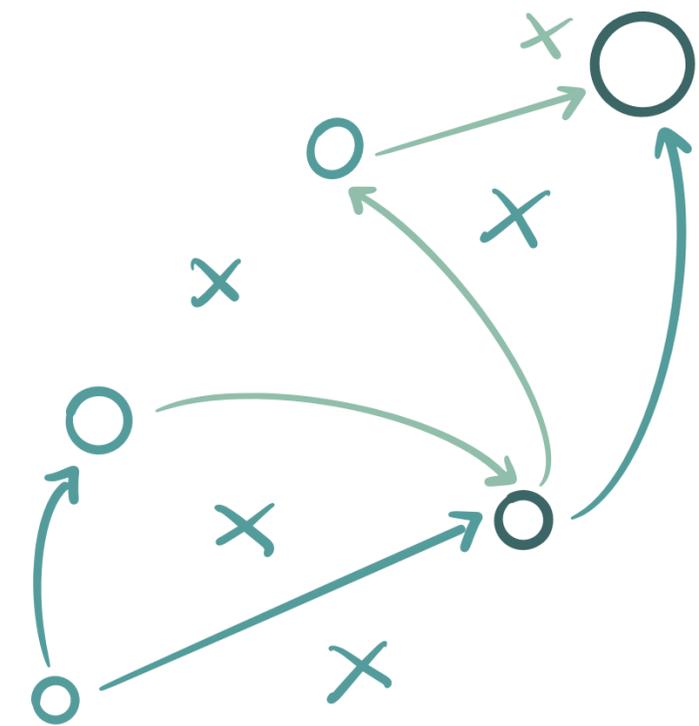


**estrategia**

## Misión

La Misión debe ser definida para orientar a la organización hacia lo accionable, y debe incluir el quién, el qué y el cómo de manera simple y clara.



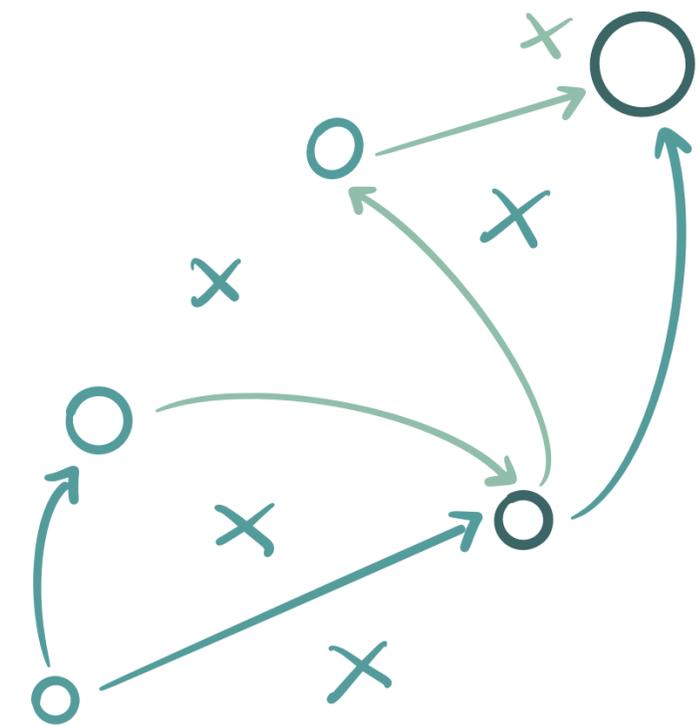


**estrategia**

## Misión

La Misión debe ser definida para orientar a la organización hacia lo accionable, y debe incluir el quién, el qué y el cómo de manera simple y clara.

Breve, clara y fácil de interpretar por múltiples audiencias



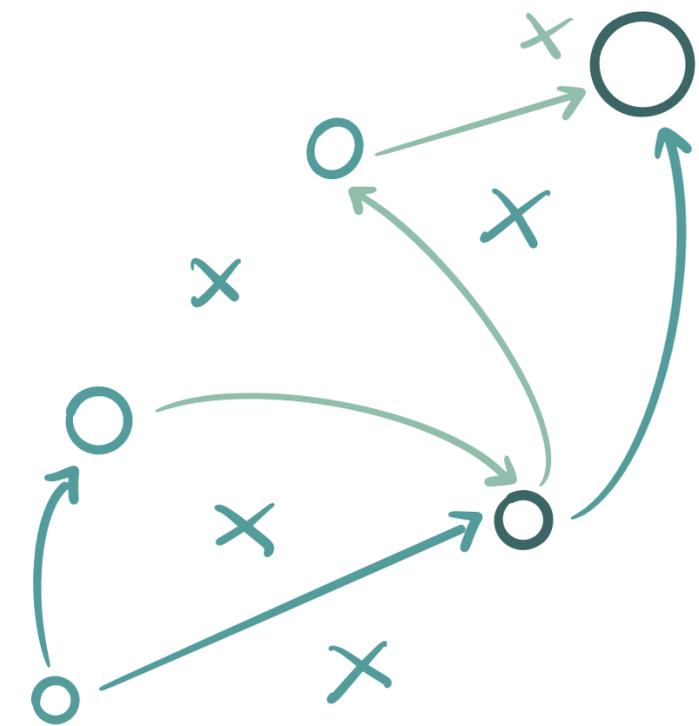
**estrategia**

## Misión

La Misión debe ser definida para orientar a la organización hacia lo accionable, y debe incluir el quién, el qué y el cómo de manera simple y clara.

Breve, clara y fácil de interpretar por múltiples audiencias

Una representación del quién, qué y cómo del modelo de negocio de la organización



**estrategia**

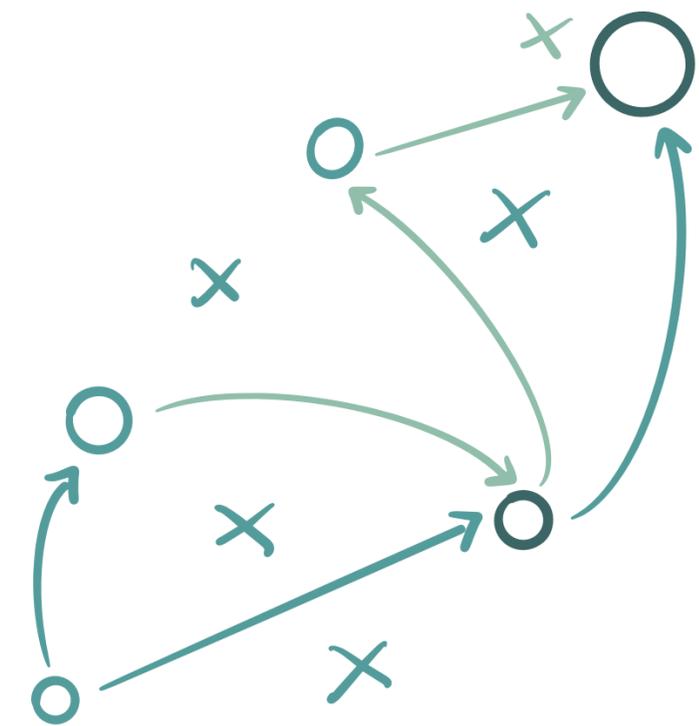
## Misión

La Misión debe ser definida para orientar a la organización hacia lo accionable, y debe incluir el quién, el qué y el cómo de manera simple y clara.

Breve, clara y fácil de interpretar por múltiples audiencias

Una representación del quién, qué y cómo del modelo de negocio de la organización

Una guía para la toma de decisiones a todo nivel, incluyendo temas referentes a la creación de valor



**estrategia**

## Misión

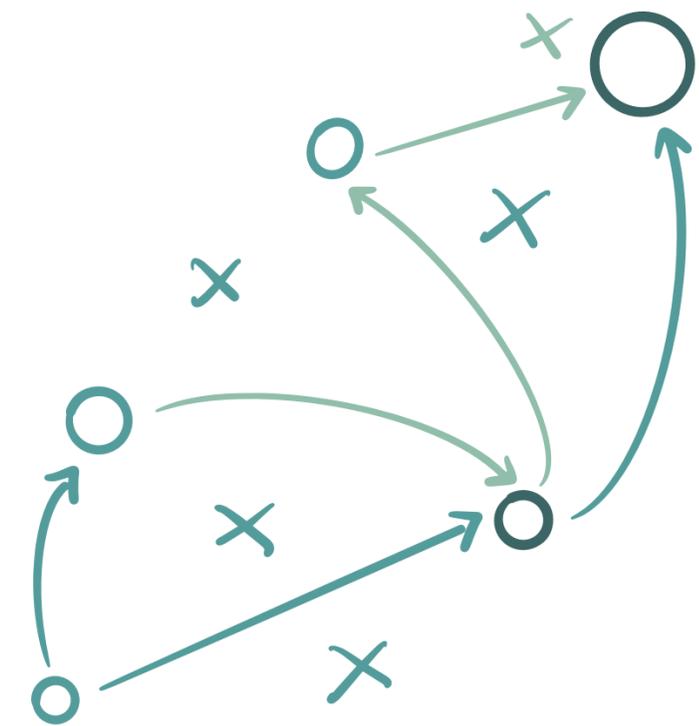
La Misión debe ser definida para orientar a la organización hacia lo accionable, y debe incluir el quién, el qué y el cómo de manera simple y clara.

Breve, clara y fácil de interpretar por múltiples audiencias

Una representación del quién, qué y cómo del modelo de negocio de la organización

Una guía para la toma de decisiones a todo nivel, incluyendo temas referentes a la creación de valor

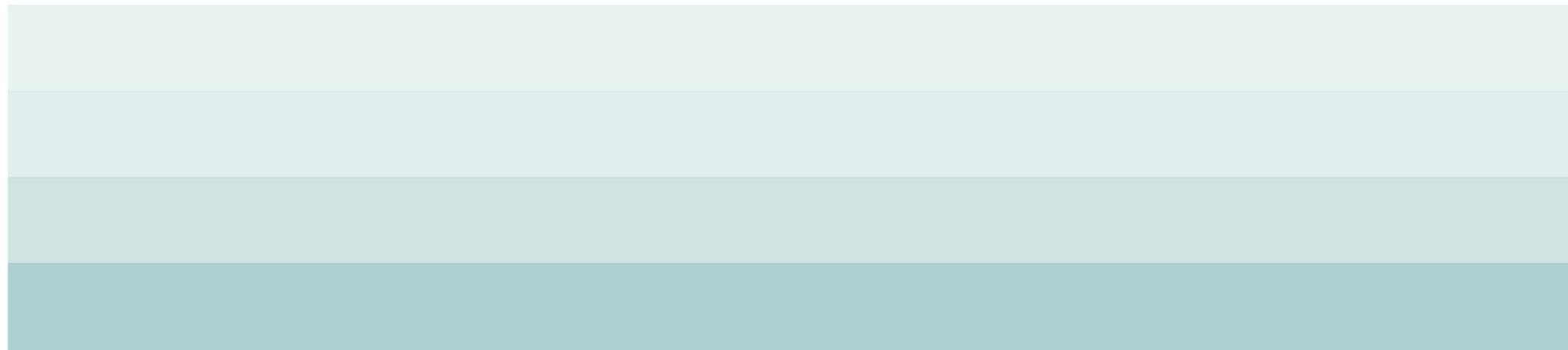
Revisada periódicamente en función del contexto de los negocios y los objetivos de la organización

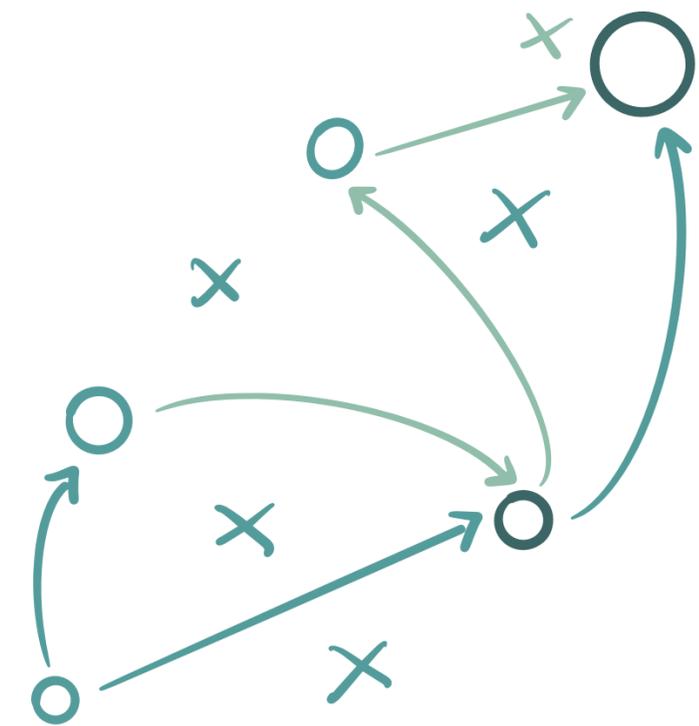


**estrategia**

## Valores

Los Valores deben vivirse en el día a día. La alta dirección es el “role model” de los comportamientos a seguir por el resto de la organización.



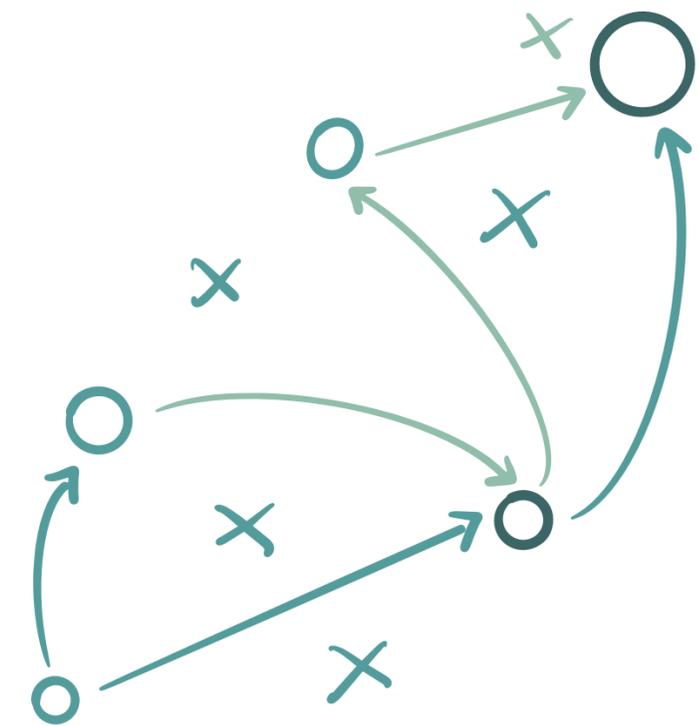


**estrategia**

## Valores

Los Valores deben vivirse en el día a día. La alta dirección es el “role model” de los comportamientos a seguir por el resto de la organización.

Ser fundamentales para guiar el comportamiento y la toma de decisiones de toda la organización



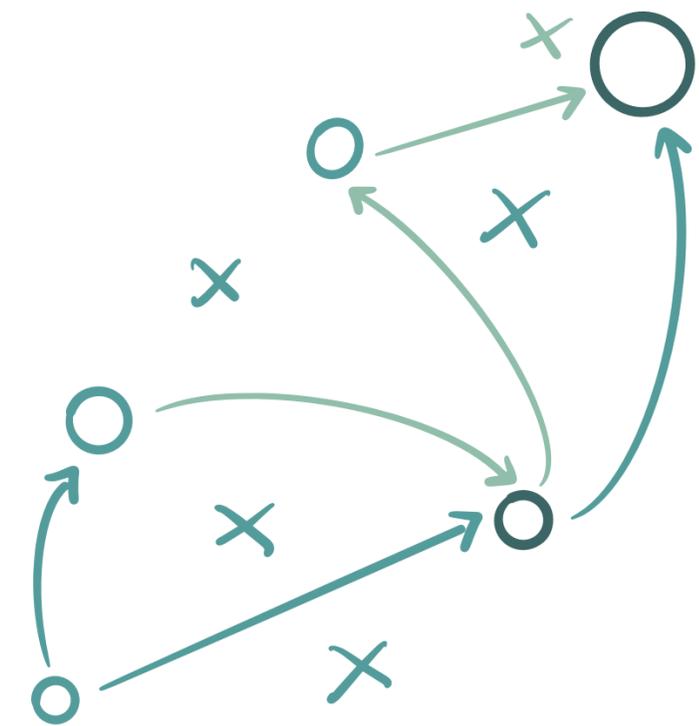
**estrategia**

## Valores

Los Valores deben vivirse en el día a día. La alta dirección es el “role model” de los comportamientos a seguir por el resto de la organización.

Ser fundamentales para guiar el comportamiento y la toma de decisiones de toda la organización

Definir las “reglas de juego” para la interacción respetuosa de los integrantes de la organización



**estrategia**

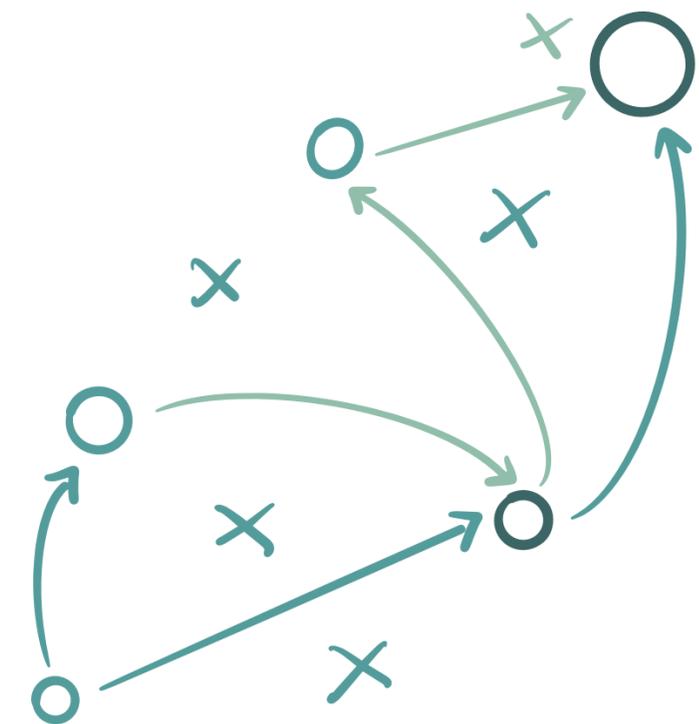
## Valores

Los Valores deben vivirse en el día a día. La alta dirección es el “role model” de los comportamientos a seguir por el resto de la organización.

Ser fundamentales para guiar el comportamiento y la toma de decisiones de toda la organización

Definir las “reglas de juego” para la interacción respetuosa de los integrantes de la organización

Ser atinentes al tipo de negocio y trascender más allá de las fronteras de la organización



**estrategia**

## Valores

Los Valores deben vivirse en el día a día. La alta dirección es el “role model” de los comportamientos a seguir por el resto de la organización.

Ser fundamentales para guiar el comportamiento y la toma de decisiones de toda la organización

Definir las “reglas de juego” para la interacción respetuosa de los integrantes de la organización

Ser atinentes al tipo de negocio y trascender más allá de las fronteras de la organización

Ser ejercidos por toda la organización, pero especialmente ejemplificados por los líderes



**POLÍTICOS**

**P**

RESPOSTAS



**POLÍTICOS**



**ECONÓMICOS**

**P**

**E**



**POLÍTICOS**



**ECONÓMICOS**



**SOCIALES**

**P**

**E**

**S**



**POLÍTICOS**



**ECONÓMICOS**



**SOCIALES**



**TECNOLÓGICOS**

**P**

**E**

**S**

**T**



**POLÍTICOS**



**ECONÓMICOS**



**SOCIALES**



**TECNOLÓGICOS**



**ECOLÓGICOS**

**P**

**E**

**S**

**T**

**E**



**POLÍTICOS**



**ECONÓMICOS**



**SOCIALES**



**TECNOLÓGICOS**



**ECOLÓGICOS**



**LEGALES**

**P**

**E**

**S**

**T**

**E**

**L**

# ROCE

## ESTADO DE RESULTADOS

VENTAS  
(COSTOS)

MARGEN  
(GASTOS)

UTIL. OP'S  
(G. FCIEROS)  
(TAXES)

**UTILIDAD  
NETA**

## BALANCE

ACTIVO  
CORRIENTE

PASIVO  
CORRIENTE

ACTIVO FIJO  
(DEPR.)

PASIVO  
LARGO PLAZO

OTROS  
ACTIVOS

CAPITAL

**TOTAL  
ACTIVOS**

**TOTAL  
PASIVO +  
CAPITAL**

# ROCE - Creación de valor



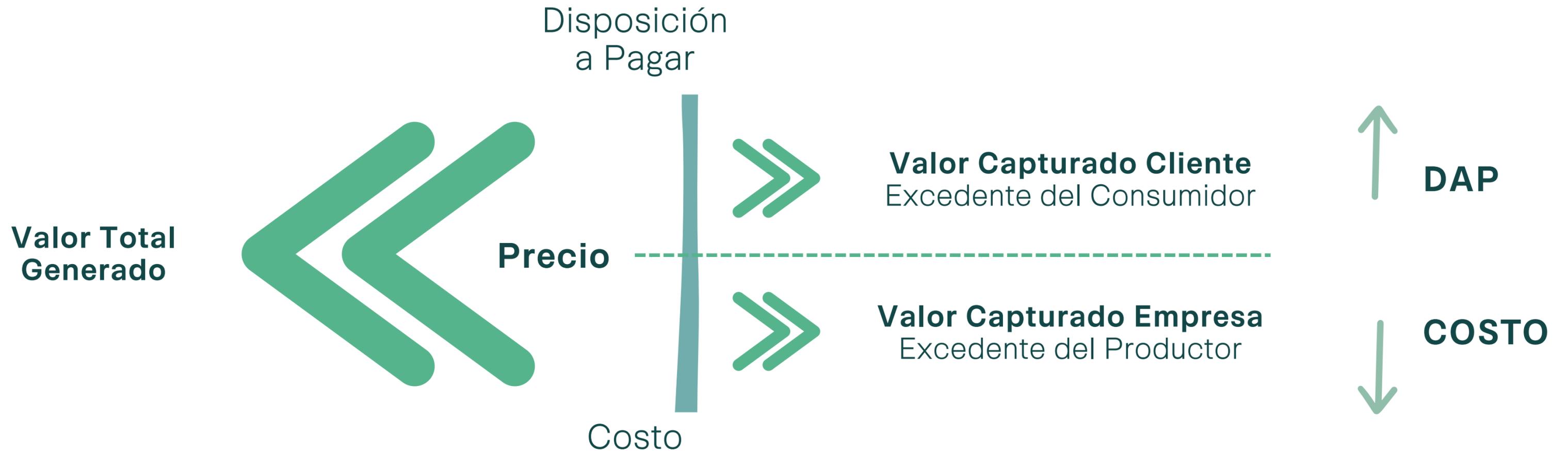


# Análisis de la Industria - Modelo de las 5 Fuerzas de Porter





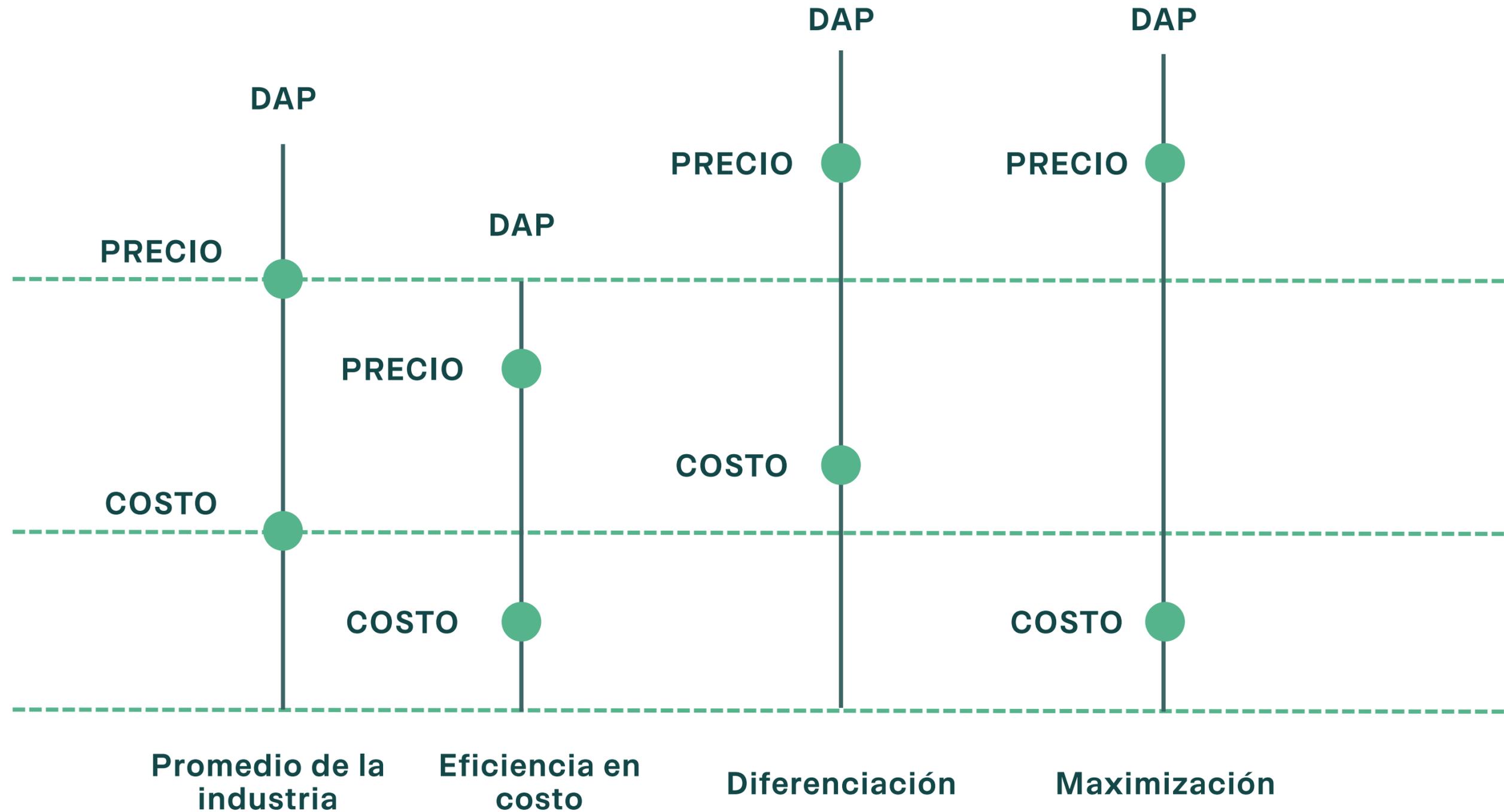
# Estrategias Genéricas - Creación y Captura de Valor



La **rentabilidad de una empresa** depende de su **capacidad de crear valor** para aumentar la disposición a pagar de sus clientes (DAP) y/o de su capacidad de operar eficientemente (costos bajos).

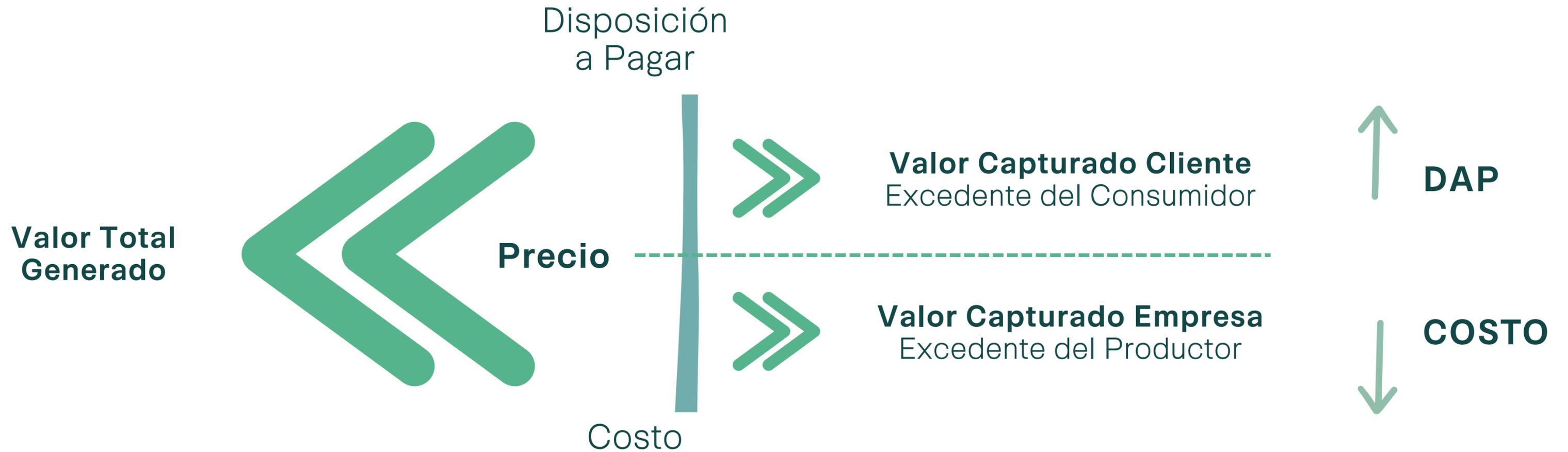


# Estrategias Genéricas - Creación y Captura de Valor





# Estrategias Genéricas - Creación y Captura de Valor



La **rentabilidad de una empresa** depende de su **capacidad de crear valor** para aumentar la disposición a pagar de sus clientes (DAP) y/o de su capacidad de operar eficientemente (costos bajos).

# Análisis FODA Estático

FACTORES INTERNOS

FACTORES EXTERNOS

**Fortalezas**

**Oportunidades**

**Debilidades**

**Amenazas**

# Análisis FODA Dinámico

ACTIVIDADES x CUADRANTES ESTRATÉGICOS

**Desarrollo Proactivo**

Oportunidades vs. Fortalezas

**Mantenimiento Defensivo**

Amenazas vs. Fortalezas

**Crecimiento Restringido**

Oportunidades vs. Debilidades

**Supervivencia Crítica**

Amenazas vs. Debilidades



# La cadena de valor

Cada empresa elige cuál(es) de los componentes de su cadena de valor va a priorizar y reforzar.

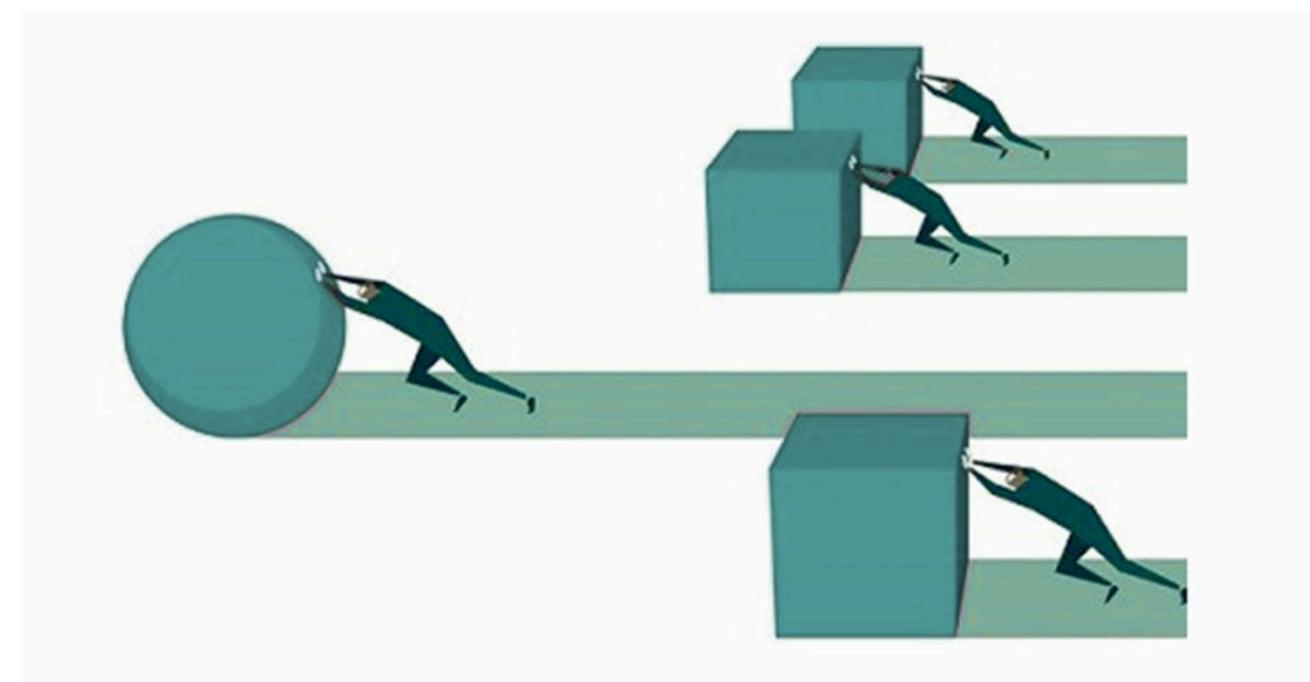




## Ventajas Competitivas - Definición

*Conjunto de actividades y/o atributos que posee una organización que están orientados a la creación de valor y el logro de la preferencia y disposición a pagar de un mercado.*

Estas deben cumplir con las siguientes **condiciones** “sine qua non” **de manera simultánea:**



**1**

Son diferenciadas de la competencia

**2**

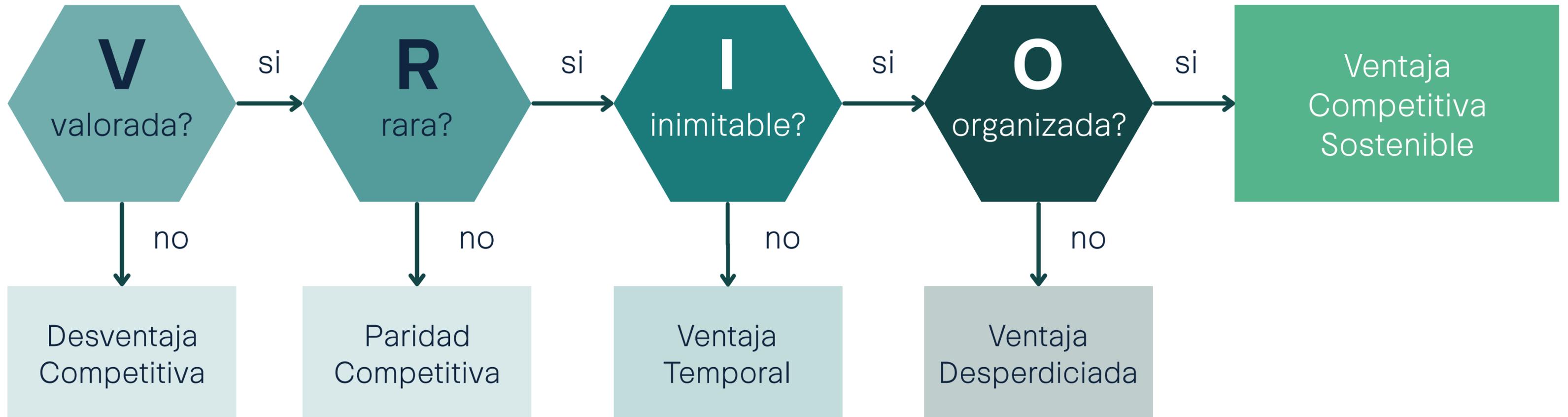
Son difíciles de replicar, imitar o copiar

**3**

Son valoradas por el mercado objetivo

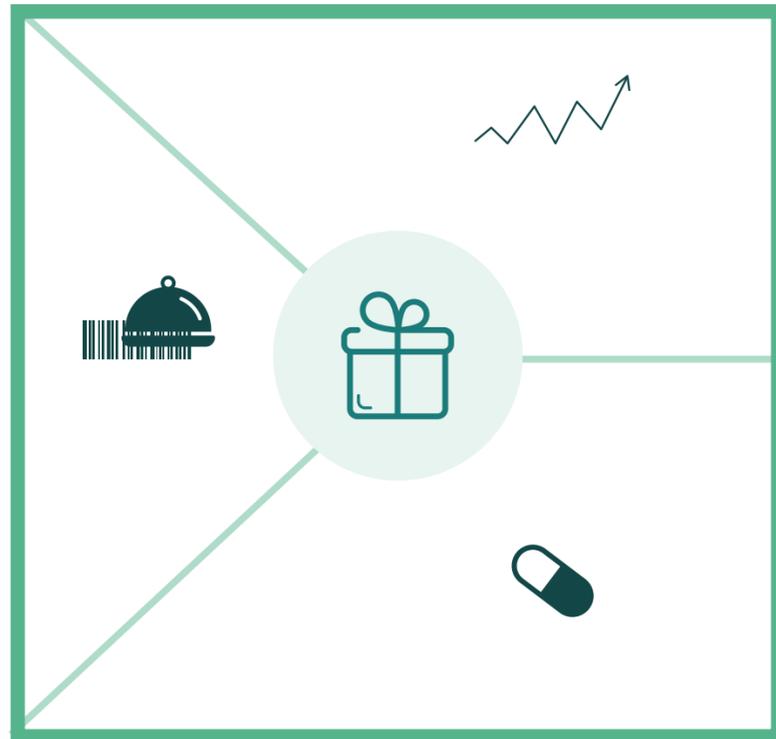


## Checklist - VRIO



**Generadores de Ganancias**

**Productos & Servicios**



**Mitigadores de Dolores**

**Mapa de Valor**



**Jobs to Be Done**

**Perfil del Cliente**

$$y = mx + b$$

**Ecuación  
de Valor**

**Valor = Beneficio / Costo**

**Valor =**  $\frac{\text{Beneficios Funcionales} + \text{Beneficios Emocionales}}{\text{Precio} + \text{Incomodidades} + \text{Inseguridades}}$

Los clientes NO compran productos. Los 'contratan' para cumplir una tarea

**AE**

Alianzas  
Estratégicas  
Necesarios

**AC**

Actividades  
Claves a  
Desarrollar

**PV**

Propuesta de  
Valor al  
Mercado

**CRM**

Filosofía de  
Relacionamiento  
con Clientes

**S**

Definición de  
Segmentos &  
Mercados  
Objetivo

**RC**

Recursos &  
Habilidades  
Claves  
Requeridas

**CA**

Estrategia de  
Funciones de  
los Canales de  
Contacto

**C\$**

Drivers de Costo

**I\$**

Modelo de Ingresos

**Eficiencia**

**Valor**