

# LA ESTRATEGIA EMERGENTE

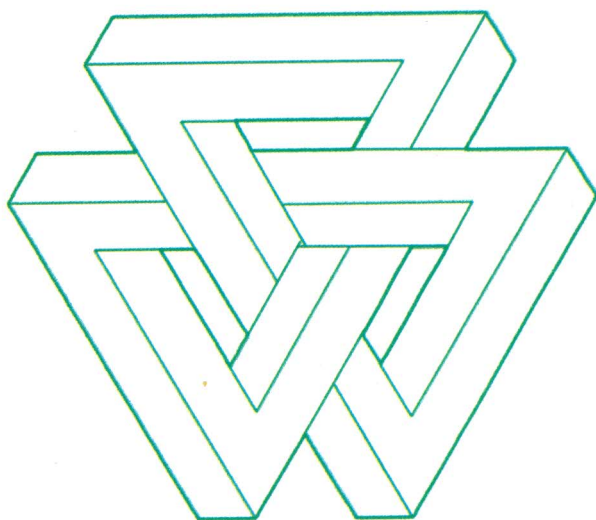


Y LA MUERTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

ALEJANDRO SALAZAR YUSTI

D10  
132

# LA ESTRATEGIA EMERGENTE



Y LA MUERTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

ALEJANDRO SALAZAR YUSTI

05177

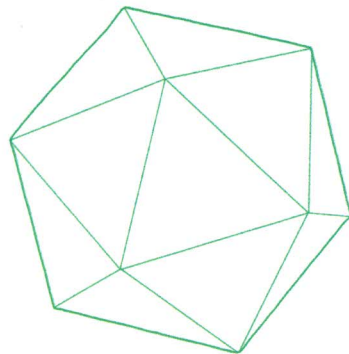
# CONTENIDO

---

## PRÓLOGO

Filosofía & Estrategia

*pág 12*



## INTRODUCCIÓN

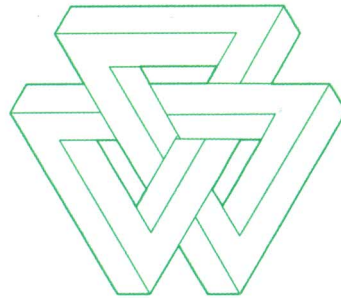
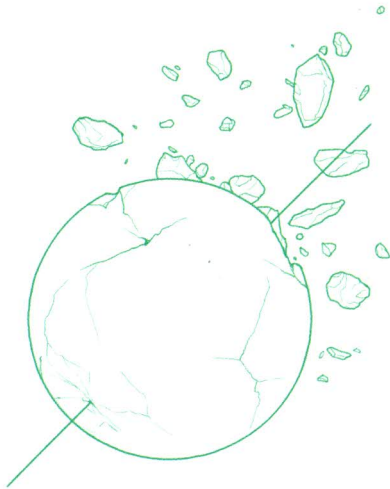
Un Estratega Espectador

*pág 16*



# PARTE UNO

La **TPE** y la **TEE**



**01** *pág 34*

---

## **LA MUERTE** de la Planeación Estratégica

*pág 36*

TPE: ¿Qué es la Planeación Estratégica?

**02** *pág 42*

---

## La Teoría de la Estrategia **EMERGENTE**

*pág 45*

La Trinidad estratégica

*pág 50*

De la mente individual  
a la mente organizacional

*pág 54*

El Choque de la Trinidad con el mercado

*pág 56*

La TEE frente al Test de Mintzberg

*pág 57*

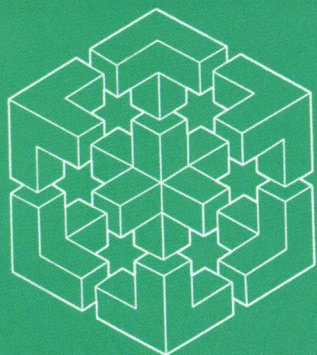
La práctica de la TEE

*pág 58*

La TEE activa la conversación  
estratégica que la TPE inhibe

# PARTE DOS

Los **Ocho Principios** de la TEE



**03** pág 62

---

## Estrategia es **LO QUE SE HACE**

*pág 65*

La Biosfera y la Econosfera

*pág 67*

Estrategia o estrategia

*pág 68*

Un problema de lenguaje

*pág 69*

La estrategia no es un plan

*pág 70*

Serendipia vs planes

*pág 71*

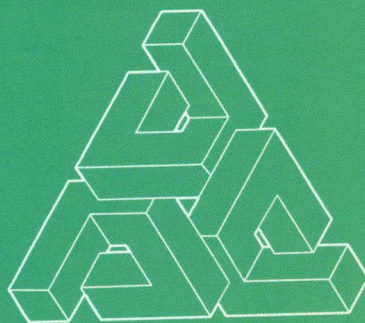
Rompiendo el plan  
y abrazando la estrategia

*pág 74*

Es la ejecución, idiota

*pág 75*

**Grandes Mensajes**



**04** pág 76

---

## Estrategia es **BREAKTHROUGH**

*pág 79*

De lo *no buscado* a lo *emergente*

*pág 80*

Despromediando el valor, a través  
del volumen, *emerge* el *Core Business*

*pág 84*

Un *breakthrough* está en la base  
de una nueva Teoría de Negocio

*pág 85*

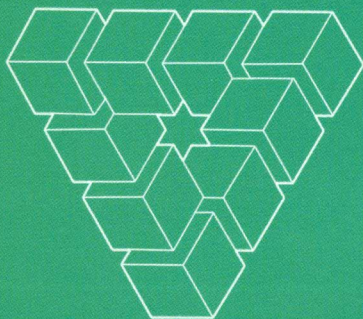
Un *breakthrough* es en esencia  
un cambio de perspectiva [*reframing*]

*pág 89*

Disonancia cognoscitiva corporativa

*pág 91*

**Grandes Mensajes**



# 05

pág 92

---

## Estrategia es **APRENDIZAJE** Organizacional

pág 95

La Estrategia es Conocimiento

pág 96

Aprender no es capacitarse

pág 97

Redefiniendo el aprendizaje organizacional

pág 99

Volviendo a ser *Startup*

pág 100

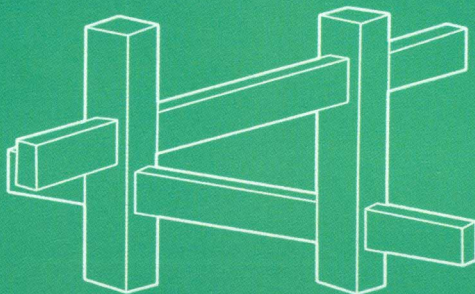
Diseñando la Coalición Crítica  
para la Conversación Estratégica

pág 104

La conversación difícil:  
del *razonamiento defensivo* al *productivo*

pág 109

**Grandes Mensajes**



# 06

pág 110

---

## Estrategia es **ESCOGER**

pág 112

En la econosfera como en la biosfera

pág 113

La biología del mercado

pág 117

El líder en costos es el primer líder en valor

pág 119

N-1 Líderes en valor restantes

pág 122

*A brave new world of hard choices*

pág 123

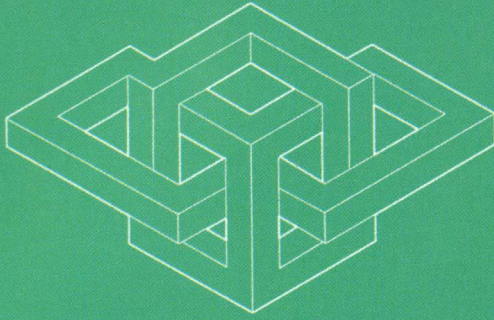
Escoger es renunciar

pág 127

Visualizando el rango de *choices* posibles

pág 127

**Grandes Mensajes**



# 07

pág 128

## La esencia de la Estrategia **ES EL VALOR**

pág 130

El elefante en la tina

pág 131

Es el valor, idiota

pág 134

El valor cobra vida en un espacio de beneficios

pág 138

El valor se materializa en una propuesta

pág 139

¿Quién es el cliente?

pág 144

La trampa del volumen

pág 144

La ecuación de valor

pág 147

Las 4 C del valor

pág 151

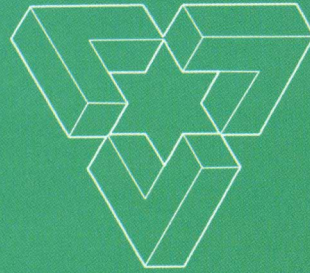
Comunicando el valor

pág 152

Errores (tipo 1 & 2)

pág 156

**Grandes Mensajes**



# 08

pág 158

## Estrategia es acerca **DE GANAR**

pág 160

Identidad para ganar

pág 160

Mentalidad o por qué no

pág 161

¿Qué es victoria?

pág 164

La trampa del crecimiento

pág 165

*Estrategia Corporativa:*  
parándose en la cancha

pág 169

*Estrategia Competitiva:*  
ganando en el mercado

pág 171

De la ventaja competitiva a la ventaja corporativa

pág 172

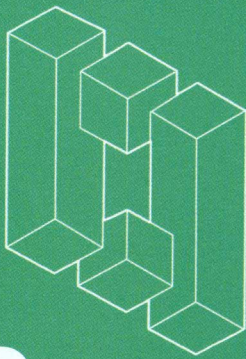
*Estrategia Corporativa:*  
la segunda dimensión del foco

pág 177

El fit con el Tema Dominante (TD) y las cuatro pruebas de crecimiento

pág 187

**Grandes Mensajes**



**09** *pág 188*

---

Estrategia es construir  
**CAPACIDADES**  
Distintivas

*pág 191*

Valor y ventaja

*pág 192*

Ventaja relativa y capacidades distintivas

*pág 194*

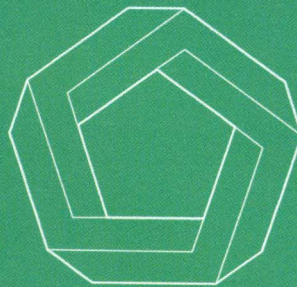
Coherencia

*pág 195*

Ejecutar es construir capacidades distintivas

*pág 197*

**Grandes Mensajes**



**10** *pág 198*

---

Estrategia es  
**ORGANIZACIÓN**

*pág 200*

TEE: hacia una Teoría Unificada  
de Estrategia y Organización

*pág 203*

Estrategia y transformación empresarial

*pág 204*

Diseñando organizaciones coherentes

*pág 211*

Transformando la organización  
a través del desequilibrio

*pág 212*

Época de cambios o cambio de época

*pág 215*

La Organización Ambidextra

*pág 217*

Crecimiento, complejidad  
y organización fractal

*pág 220*

Horizontes

*pág 226*

La cultura desayuna  
estrategia por las mañanas

*pág 231*

**Grandes Mensajes**



# PARTE TRES

Epílogo, Apéndice & Bibliografía

## 11 pág 234

---

### EPÍLOGO

pág 236

Estratega vs. Líder de la Estrategia Emergente

pág 237

CEO como anfitrión de una coalición crítica

pág 237

Constructor de una cultura de conversación estratégica

pág 238

Revelador de lo tácito

pág 238

Membrana entre el *sistema 1* y el *sistema 2* de la organización

pág 239

Enmarcador de escogencias

pág 240

Catalizador de escogencias

pág 242

Constructor de la organización desde la Estrategia

pág 242

El *balancing act* de ser el líder de un proceso de Estrategia Emergente

## 12 pág 244

---

### APÉNDICE

La superioridad epistemológica de la TEE sobre la TPE

pág 245

Epistemología de la estrategia: más Popper y menos Prozac

pág 247

TPE (Teoría de la Planeación Estratégica de las Organizaciones)

pág 248

La TEE como respuesta al problema del *choice*

pág 248

La TEE como la evolución de Teorías del Negocio

pág 250

La TEE y la epistemología de la estrategia

## 13 pág 252

---

### BIBLIOGRAFÍA