

LA ESTRATEGIA EMERGENTE

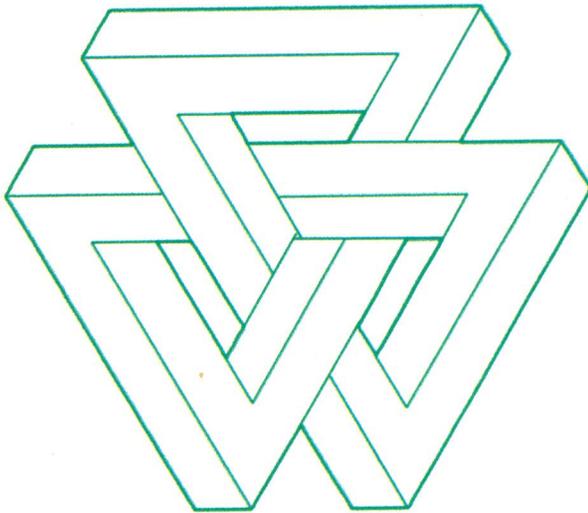


Y LA MUERTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

ALEJANDRO SALAZAR YUSTI

D10
132

LA ESTRATEGIA EMERGENTE



Y LA MUERTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

ALEJANDRO SALAZAR YUSTI

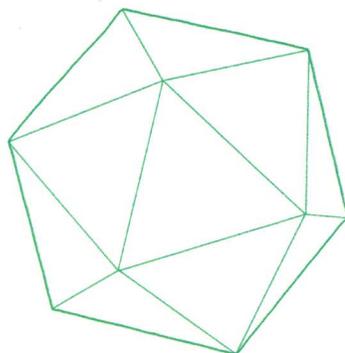
05177

CONTENIDO

PRÓLOGO

Filosofía & Estrategia

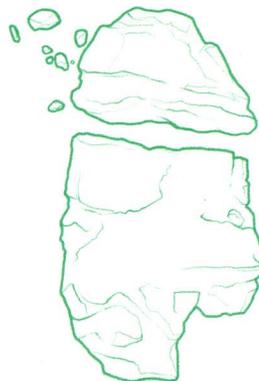
pág 12



INTRODUCCIÓN

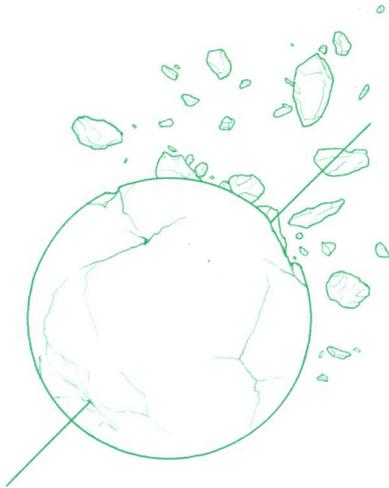
Un Estratega Espectador

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

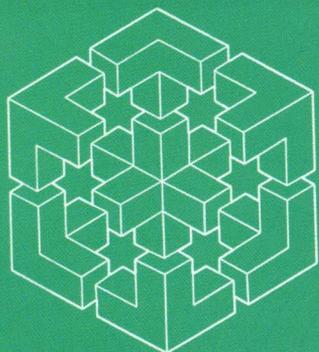
La práctica de la TEE

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

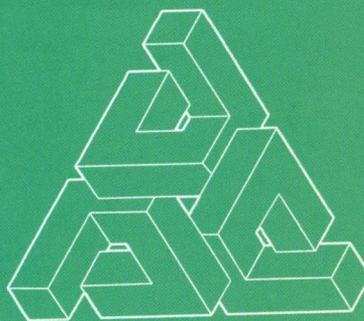
Rompiendo el plan
y abrazando la estrategia

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

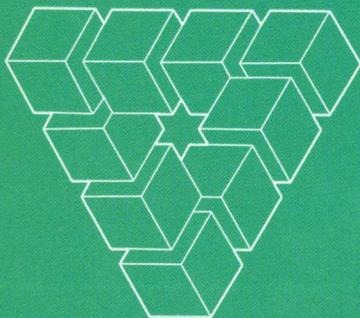
Un *breakthrough* es en esencia
un cambio de perspectiva [*reframing*]

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

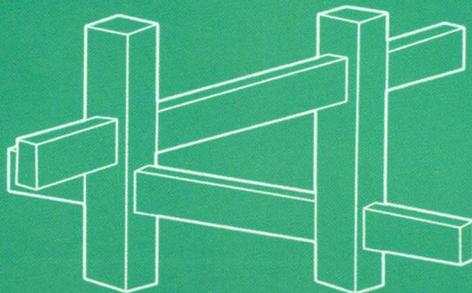
Diseñando la Coalición Crítica
para la Conversación Estratégica

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

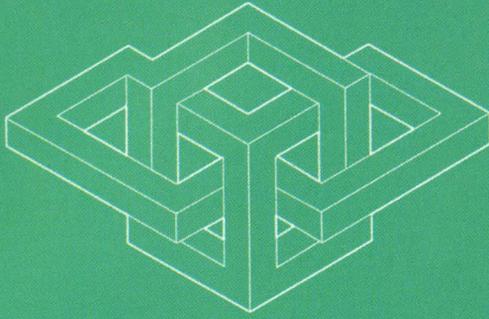
Escoger es renunciar

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

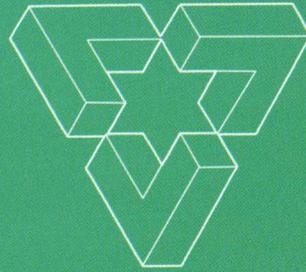
Comunicando el valor

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

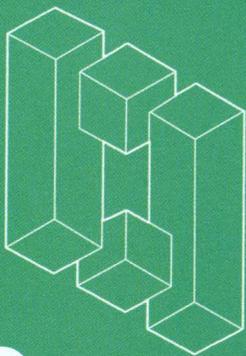
Estrategia Corporativa:
la segunda dimensión del foco

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

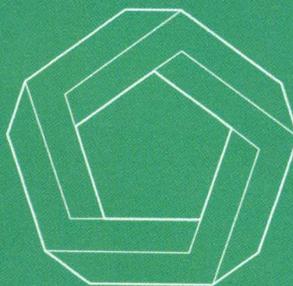
Coherencia

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