

Grupo de estudio: Estrategia

Acta 30 de octubre

Asistentes:

Luz Maria Rivas	Santiago Zapata
Juan Camilo Velásquez	Alejandro Rozo
Susana Álvarez	Carlos Alberto Montoya
Edwin Osorio	César Correa
Gina Giraldo	Álvaro Aguirre
Juan Manuel Arias	Mauricio Borrero

Objetivos de la reunión anterior (mes de septiembre):

- Validar herramientas de estrategia
- Validar que no haya una única herramienta para evaluar casos
- Validar que el uso de herramientas se da en distintos niveles

En sesión de septiembre se propuso una aproximación a los casos de estudios con un enfoque histórico, por nivel (micro, eso, macro) y un enfoque propositivo. Asimismo, se discutieron y agregaron más herramientas a las listadas anteriormente.

Objetivos de la reunión de Octubre:

- Evaluar la lista de herramientas realizada en la sesión anterior y verificar su coherencia de acuerdo con el nivel al que se asignó cada una.
- Socializar nuevas herramientas para enriquecer la lista con la adición de las mismas, así mismo, dar a conocer las fuentes donde se pueda tener acceso a ellas.

Pendiente para la reunión de Noviembre:

Pensar en herramientas adicionales para el nivel macro además de: análisis de mega-tendencias (nacionales y mundiales – PESTEL), aspectos demográficos, disruptores.

A continuación, se presenta un resumen gráfico de las herramientas discutidas durante la reunión y una breve explicación de cada una.

MICRO

1. Cadena de valor de Porter
2. Análisis de recursos y capacidades
 - a. VRIN framework
 - b. Jerarquía de capacidades
 - c. Clasificación de recursos
 - d. Árbol de competencias
3. Modelo de negocio
 - a. Lienzo de modelo de negocio (Canvas de Osterwalder)
 - b. Lienzo de propuesta de valor
 - c. Mapa de empatía
 - d. Triángulo de oro (Business Model Navigator)
 - e. Lean Canvas de Ash Maurya
 - f. Diamante estratégico de Hambrick
4. Círculo de oro de Simon Sinek
5. Cascada (playing to win) de Lafley y Martin
6. Star Model
 - a. Conexión: BSC: Balanced Scorecard
 - b. Conexión: RAVCI
 - c. Conexión: estructura formal e informal y seguimiento de mecanismos laterales
7. Activos ocultos: diferenciales, generan caja
8. Ciclo de vida de la organización
9. BCG matrix
10. White space Johnson

PUENTE ENTRE MICRO Y MESO:

11. Esparcimiento inteligente: vínculos sociales informales (networking), fortalecimiento de recursos relacionales
12. Matriz de estrategias genéricas de Porter
13. Reloj estratégico

MESO:

14. 5 fuerzas de Porter
15. Comparar la empresa con la industria con la Curva de Moore
16. Estructura Conducta y Desempeño Mckinsey
17. Retailing success matrix de Barbara Kahn
18. Referenciación
 - a. 7 Q's para excelencia operacional
19. Análisis de organización espejo: empresa referente en contexto distinto

PUENTE ENTRE MESO Y MACRO:

20. Diamante competitivo de Porter

MACRO:

TRANSVERSAL A MESO: mapa de grupo de interés

TEMA TRANSVERSAL A TODOS LOS NIVELES: Riesgos estratégicos (Dificultad de pasar del riesgo operativo a riesgo estratégico)

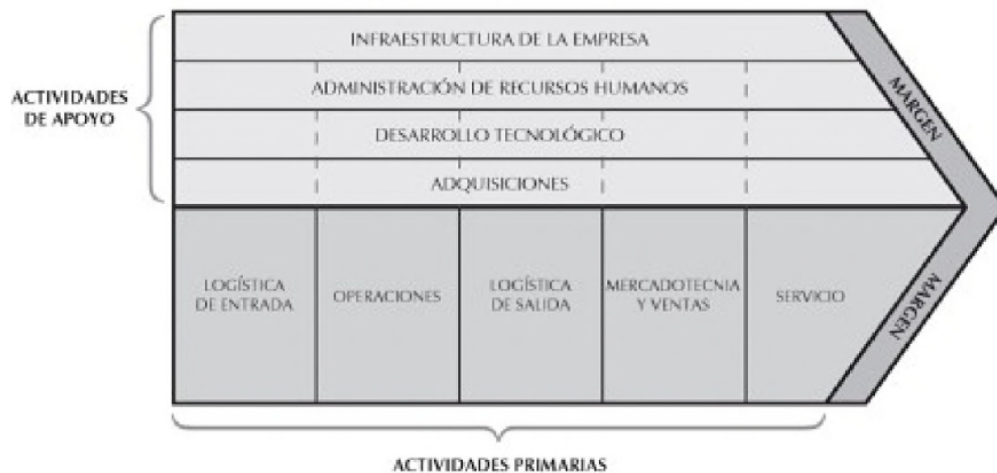
EL MICRO

1. Cadena de valor de Porter

“La cadena de valor de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor

Se denomina cadena de valor debido a que considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas.

Esta herramienta clasifica las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte”



Fuente: Porter, M. (1988). *Ventaja competitiva*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.

2. Recursos y capacidades

a. VRIN framework

El marco VRIN puede determinar si un recurso es una fuente de ventaja competitiva sostenible. Para servir como base para una ventaja competitiva sostenible, los recursos deben ser:

Valuable (Valioso): un recurso o capacidad debe permitirle a la organización explotar oportunidades o contrarrestar amenazas en su entorno competitivo.

Rare (raro): un recurso o capacidad no debe estar ampliamente disponible en una industria.

Inimitable: debe ser costoso para los rivales imitar el recurso o capacidad

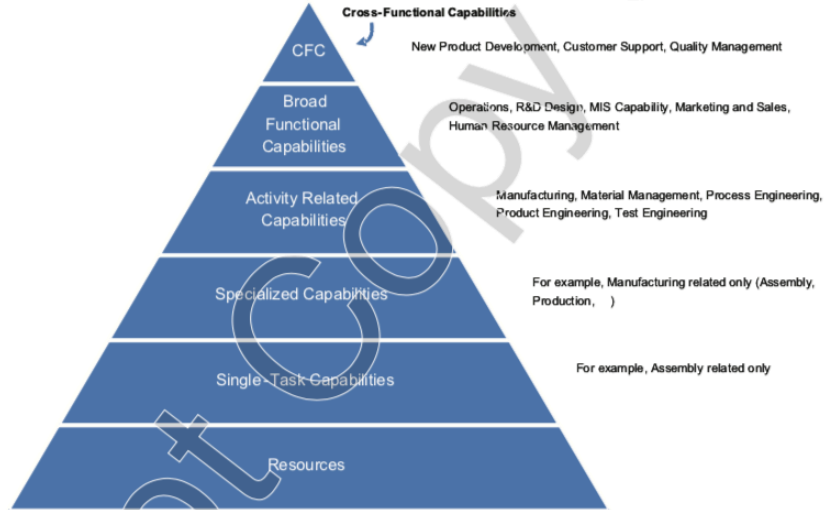
Nonsubstitutable (no sustituibles): el recurso o capacidad no debe tener equivalentes estratégicos

Ly, B., & Vroom, G. (2012).

Jerarquía de capacidades Ly, B., & Vroom, G. (2012).

a.

Figure 8
The hierarchical nature of capabilities



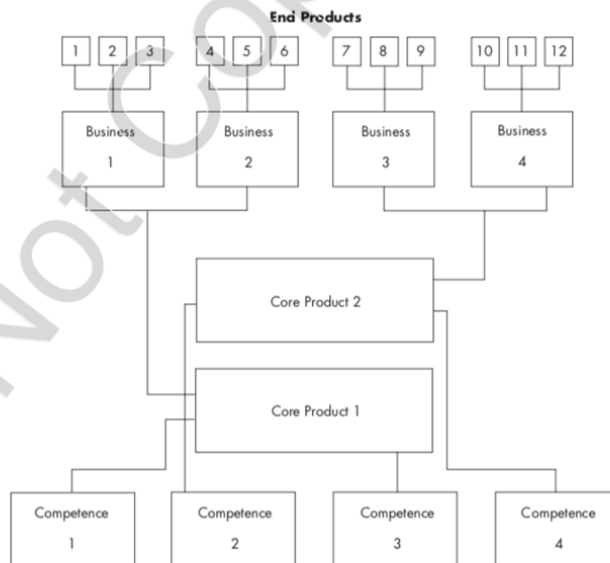
Source: Grant, R. M., *Contemporary Strategy Analysis*, 7th edition, West Sussex, UK, John Wiley & Sons, 2010.

b. **Clasificación (recursos tangibles e intangibles)**

c. **Árbol de competencias**

Fuente: Prahalad y Hamel (1990)

Competencies: The Roots of Competitiveness



The corporation, like a tree, grows from its roots. Core products are nourished by competencies and engender business units, whose fruit are end products.

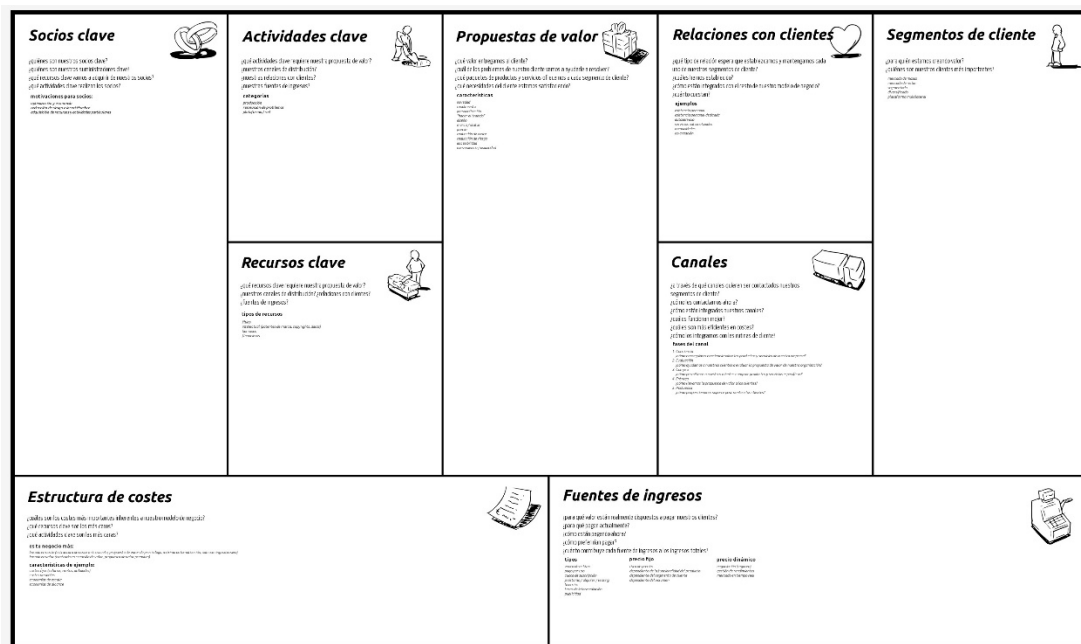
3. **Modelo de negocio**

a. Lienzo de modelo de negocio o Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011)

El lienzo del modelo de negocio es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio, los cuales describen las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2011)

Está compuesto por 9 módulos

- Segmentos de mercado
- Propuestas de valor: su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades
- Canales: de comunicación, distribución y venta
- Relaciones con los clientes: se establecen y mantienen independiente en los diferentes segmentos de mercado
- Fuentes de ingresos
- Recursos clave: activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos mediante una serie de actividades clave (módulo siguiente)
- Actividades clave
- Asociaciones clave: actividades que se externalizan o recursos adquiridos fuera de la empresa
- Estructura de costes



Enlace de interés: Vídeo Business Model Canvas del Ministerio de las TIC Colombia
https://www.youtube.com/watch?v=OoshJr_cEgY&feature=youtu.be

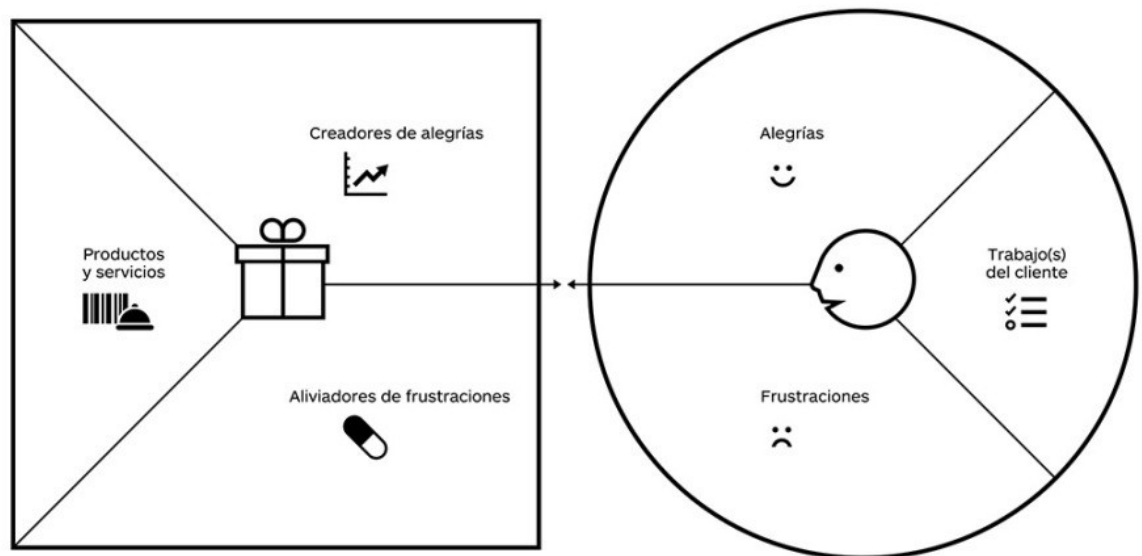
Fuentes: Osterwalder y Pigneur (2011).

b. **Lienzo de propuesta de valor:** Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014)

El lienzo de propuesta de valor tiene dos lados.

- Perfil del cliente: para aclarar la visión sobre este. Compuesto por los cuadrantes de alegrías, frustraciones y trabajos del cliente
- Mapa de valor: descripción de cómo se pretende crear valor para el cliente

La creación de valor radica en el conjunto de beneficios de la propuesta de valor (descripción de beneficios que pueden esperar los clientes de un producto o servicio) que se diseña para atraer clientes



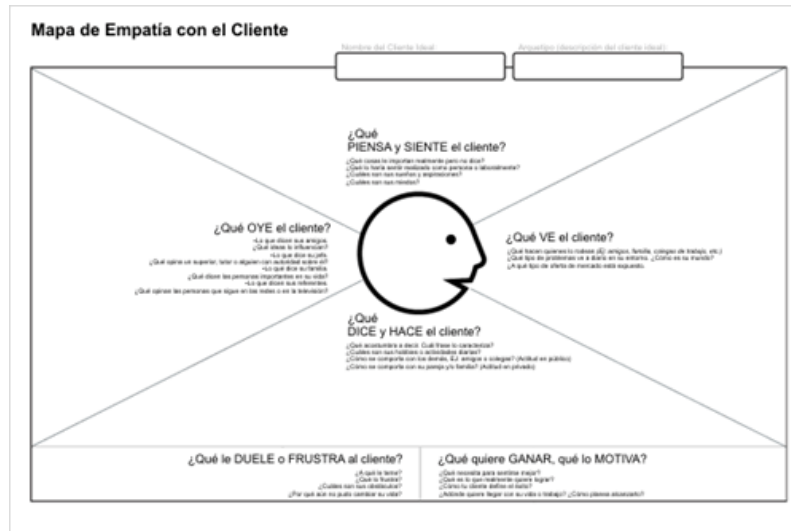
c. **Mapa de empatía:** relacionado con propuesta de valor

“Sirve para intentar “ponerte en los zapatos de tus clientes” y de esta forma detectar problemas sin resolver o necesidades a satisfacer. Esto último te permitirá generar una propuesta única de valor (PUV) que te diferenciará de tus competidores”

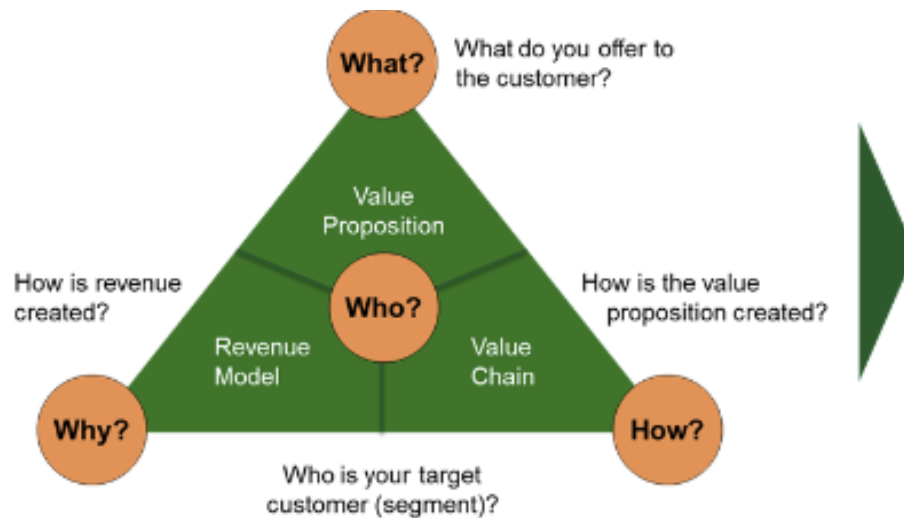
“El mapa de empatía para una visión organizacional es una herramienta valiosa para garantizar que el cambio se diseñe de manera centrada en las personas. [...] el principio es comenzar con las personas que experimentarán directamente el cambio y el diseño teniendo en cuenta sus necesidades” (Xplane, s.f.)

Creado por la empresa XPLANE y puede ser usado con un enfoque corporativo, al poner en el centro a los empleados o stakeholders, siguiendo los mismos principios y con el objetivo de capturar la perspectiva de los colaboradores.

Link de descarga de la plantilla y explicación: http://x.xplane.com/visual_alignment_dl



d. **Triángulo de oro: Business Model Navigator**



e. **Lean Canvas de Ash Maurya**

El Lean Canvas está basado en el Canvas de Modelo de Negocio diseñado por Alex Osterwalder. Es una adaptación específica de este para emprendedores que están trabajando en su idea de negocio a la hora de lanzar su propio startup.

La estructura de bloques tal y como está diseñada en el Canvas de Modelo de Negocio no es del todo útil para los emprendedores, ya que los startups operan en condiciones de extrema incertidumbre. El Lean Canvas tiene una división más práctica para los que están buscando un modelo de negocio innovador y viable. La parte derecha sigue reflejando al entorno (mercado) pero la parte izquierda ayuda a reflexionar sobre el producto/servicio.

LEAN CANVAS

Title: _____ Created By: _____ Date: _____

PROBLEM <small>List your top 1-5 problems.</small>	SOLUTION <small>Outline a possible solution for each problem.</small>	UNIQUE VALUE PROPOSITION <small>Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.</small>	UNFAIR ADVANTAGE <small>Something that cannot easily be bought or copied</small>	CUSTOMER SEGMENTS <small>List your target end users.</small>
EXISTING ALTERNATIVES <small>List how these problems are solved today</small>	KEY METRICS <small>List the key numbers that tell you how your business is doing</small>	HIGH LEVEL CONCEPT <small>List your X for Y analogy (e.g. YouTube = Flickr for videos)</small>	CHANNELS <small>List your path to customer (inbound or outbound)</small>	EARLY ADOPTERS <small>List the characteristics of your ideal customers</small>
COST STRUCTURE <small>List your fixed and variable costs</small>		REVENUE STREAMS <small>List your sources of revenue</small>		

Lean Canvas is adapted from The Business Model Canvas (BusinessModelGeneration.com) and is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported License.

LEANSTACK
leanstack.com

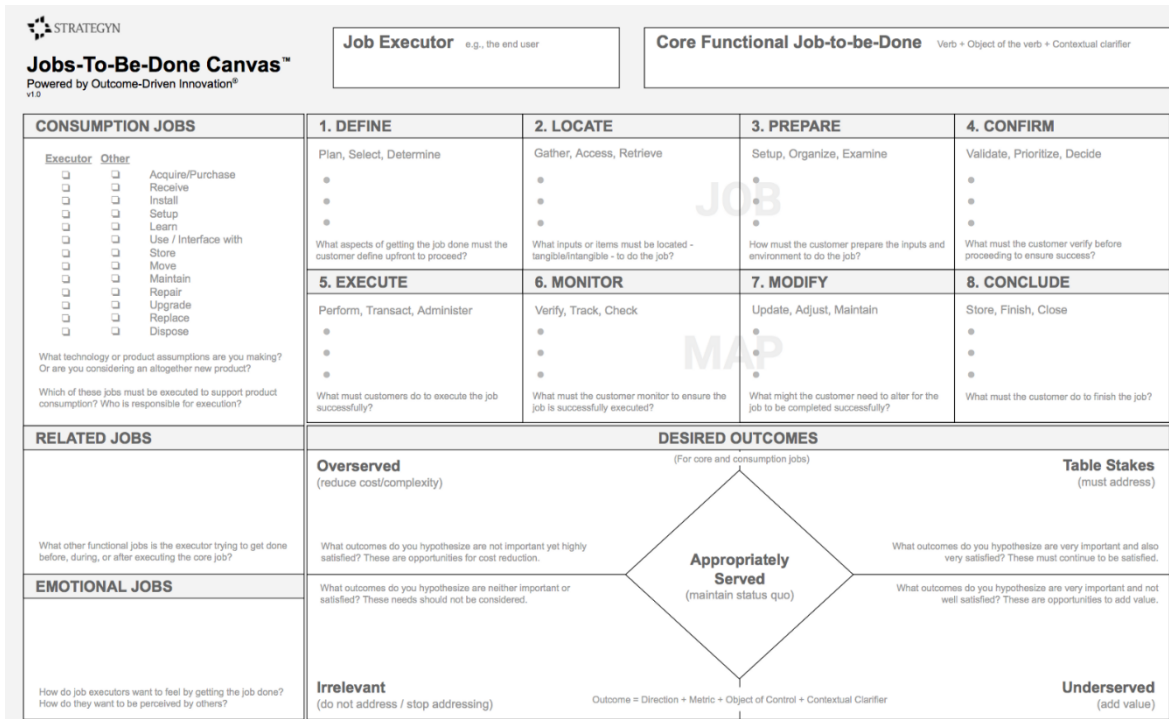
Fuente: <https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>

Recursos y herramientas relacionadas:

- Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>
- Página web Leanstack- Ash Maurya <https://leanstack.com/>
- [Plantilla imprimible PDF](#)

f. Jobs-To-Be-Done-Canvas de Ulwick y Boysen

Ayuda al equipo a ver un mercado a través del lente de Jobs-to-be-be-done. Este lienzo puede ayudar a impulsar esa transformación y el crecimiento de la empresa.



Fuente:

Herramientas y recursos relacionados:

- Instrucciones de uso de la herramienta y links de descarga de la plantilla <https://jobs-to-be-done.com/the-jobs-to-be-done-canvas-f3f784ad6270>
- Página web Strategyn (pioneros de la teoría Jobs-To-Be-Done) <https://strategyn.com/>

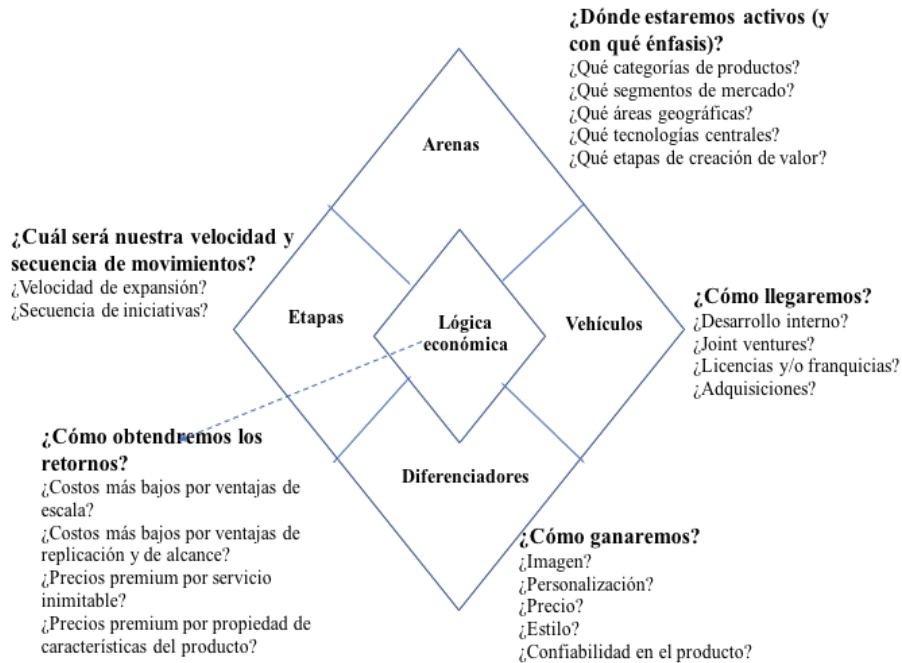
g. Strategy diamond de Hambrick

Proporciona una manera concisa de mostrar cómo las partes de la estrategia de una organización encajan entre sí.

Actúa como una lista de verificación para garantizar que se tenga una buena estrategia. El modelo indica que se tiene una buena estrategia si se puede responder a estas cinco preguntas:

- ¿Dónde estaremos activos? (Arenas)
- ¿Cómo llegaremos allí? (Vehículos)
- ¿Cómo ganaremos en el mercado? (Diferenciadores)
- ¿Cuál será nuestra velocidad y secuencia de movimientos? (Secuenciación)
- ¿Cómo haremos nuestras devoluciones? (Lógica económica)

Al poder responder a todas estas preguntas, sabremos que hemos formado una estrategia completa. Además, para pasar de tener una estrategia a tener una gran estrategia, cada una de las áreas debe reforzarse y apoyarse mutuamente.



Fuente: Los cinco elementos clave de la estrategia. Adaptado de la Figura 2 en Hambrick y Fredrickson (2005, p. 54).

4. Círculo de oro

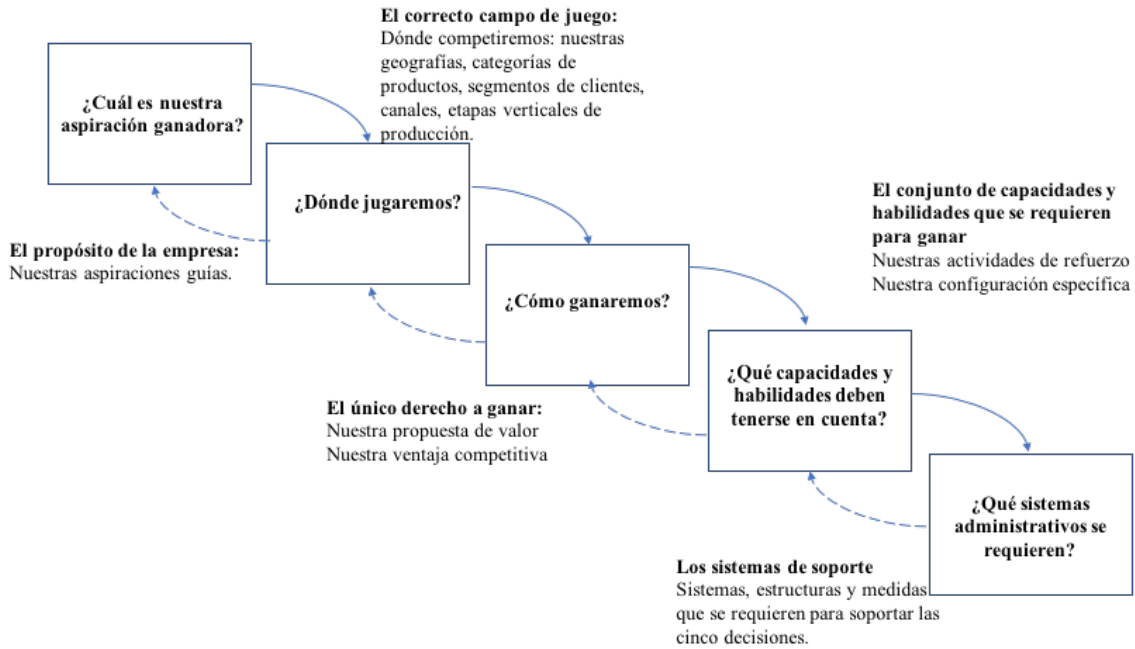
Es una forma de entender porqué grandes personajes han tenido éxito por encima de otros que también lo han intentado y por qué las grandes empresas de éxito están en la cima.



Fuente y recursos:

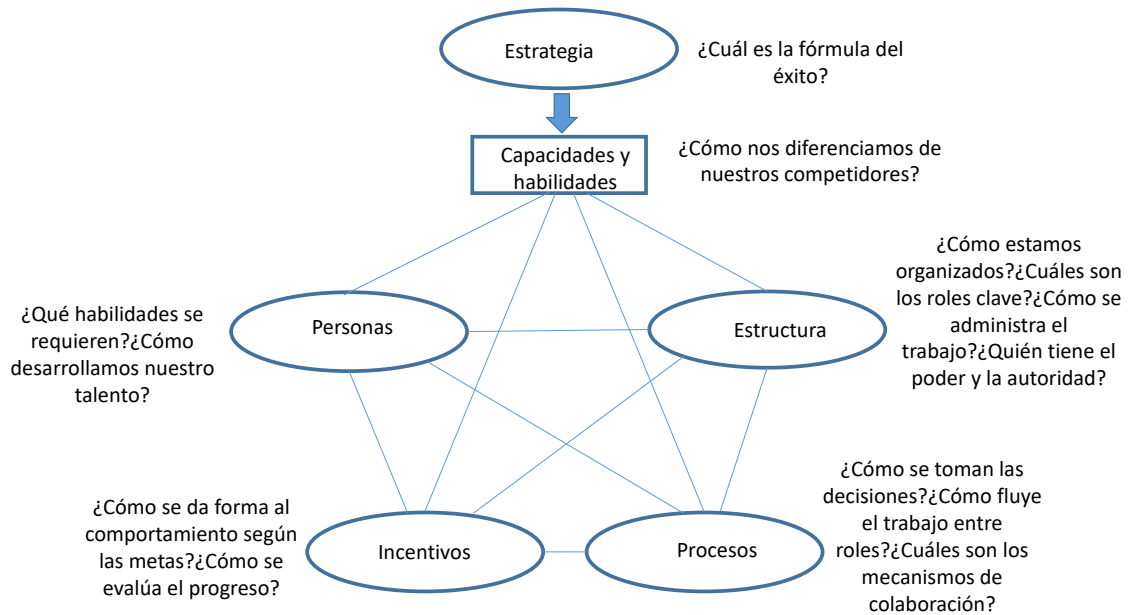
- Vídeo "SIMON SINEK - CÓMO LOS GRANDES LÍDERES INSPIRAN LA ACCIÓN"
https://www.youtube.com/watch?v=ByrTEN_6js
- <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/01/el-circulo-de-oro-descubra-el-porque-siguen-a-los-lideres/>

5. Cascada playing to win



Adaptado de Figura 1.1 Lafley y Martin (2013, p. 15)

6. Star model

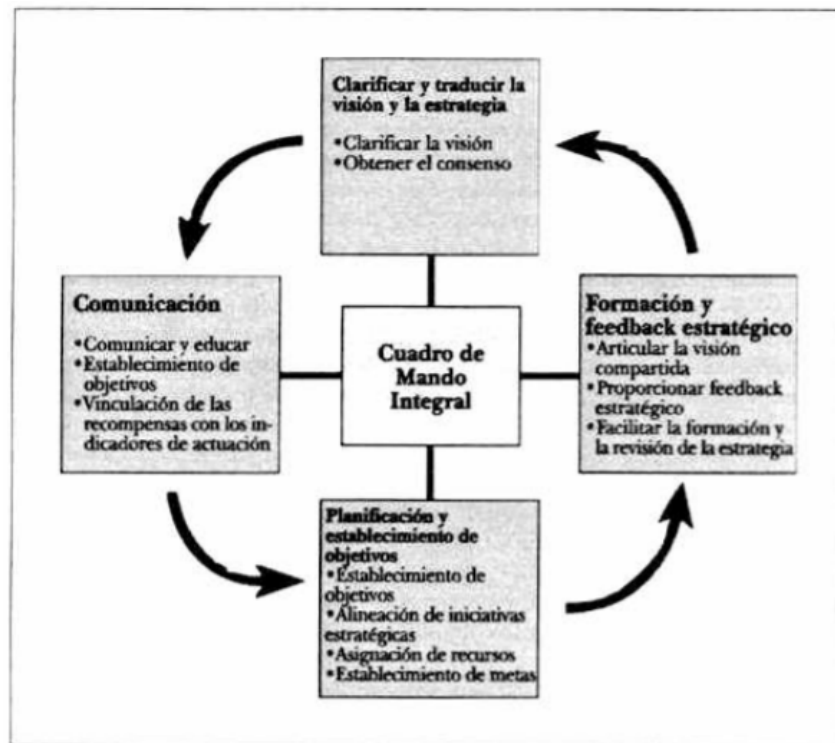


Fuente: Fundamentos del Star Model de Gailbraith. Adaptado de Figure 1.1 en Kates y Gaibraith (2007).

a. **Conexión con: BSC (Balanced Scorecard)**

También llamado Cuadro de Mando Integral, es una metodología utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización o proporcionar la estructura para transformar una estrategia en términos operativos (Kaplan & Norton, 2002)-

El BSC se basa en un correcto equilibrio y alineación entre los elementos de la estrategia global y los elementos operativos de la misma. Los elementos globales son: la misión, la visión, los valores centrales, las perspectivas y los objetivos. Por su parte, los elementos operativos son: los indicadores clave o KPI (ya sean indicadores inductores o de resultado) e iniciativas estratégicas (proyectos que ayudan a alcanzar los objetivos).



b. **Conexión con: RAVCI**

Responsible: El individuo que toma la decisión. Es responsable de la acción.

Accountable: Individuo que tendrá que responder por la calidad de la decisión. No es el que la toma, pero establece los criterios, tiempo, marco, expectativas, parámetros y procesos de decisión.

Veto: representa lo que a menudo es un veto oculto de un rol que puede frustrar una decisión basada en el cumplimiento de un estándar.

Consult: Individuos a ser conferidos con anterioridad a la decisión final. Sus ideas y sugerencias pueden ser o no incorporadas en la decisión, pero deben ser consideradas.

Inform: individuos que deben ser informados después de tomada la decisión.

Kates & Galbraith, 2007

c. Conexión con: estructura formal e informal y seguimiento de mecanismos laterales

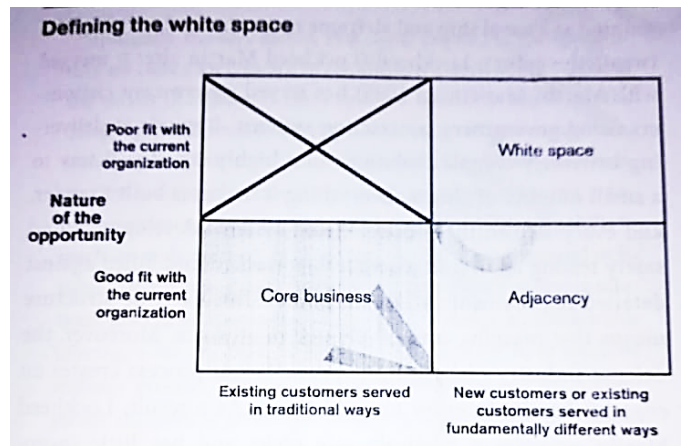
7. **Activos ocultos:** diferenciales, generan caja
8. **Ciclo de vida de la organización**
9. **BCG matrix**

“Es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group [...]. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. [...]. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (UEN), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio.”



Fuente: <http://www.matrizbcg.com/>

10. White space de Johnson



Johnson, 2018

PUENTE ENTRE MICRO Y MESO:

11. **Esparcimiento inteligente:** vínculos sociales informales (**networking**), fortalecimiento de recursos relacionales

12. Matriz de estrategias genéricas de Porter

Michael Porter estableció que, para lograr una ventaja competitiva en el mercado, la empresa debía tomar una de estas tres estrategias genéricas:

- **Estrategia de liderazgo en costos:** para que empresa obtenga una ventaja en costos, debe tener costos inferiores a los de la competencia, en un producto o servicio semejante en características y calidad.
- **Estrategia de diferenciación de productos:** Para que una empresa alcance una ventaja competitiva por medio de la diferenciación de producto debe ofrecer un producto o servicio que siendo comparable con el de la competencia demuestre ciertos atributos que lo hacen único para los clientes. Por lo que los clientes estarán dispuestos a pagar más.
- **Estrategia de enfoque o segmentación de mercado:** Para una empresa alcanzar efectivamente una ventaja de segmentación de mercado debe conocer el comportamiento de las personas a la hora de consumir un producto o servicio para así ofrecerles algo que satisfaga sus necesidades.

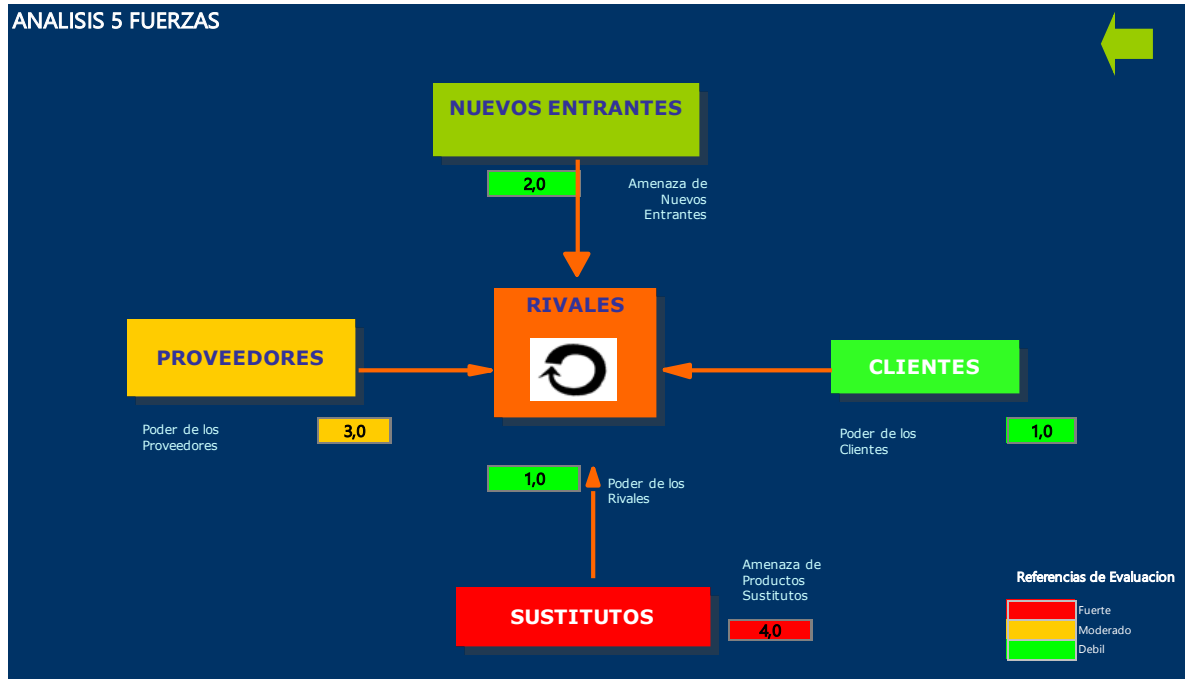
		Ventajas Estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Objetivo	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)	

Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com/las-3-estrategias-genericas-michael-porter/>

13. Reloj estratégico

A NIVEL MESO

14. 5 fuerzas de Porter

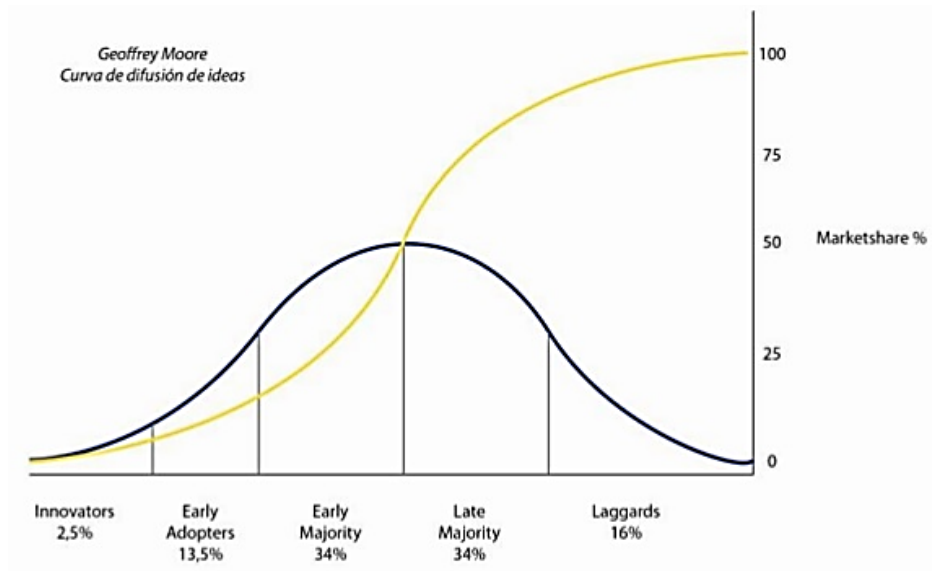


Fuente: Herramienta de análisis de industria suministrada por Maria Mercedes Peláez de Sumicol-Corona. Basada en: Porter (2008) y Dobbs (2014).

15. Comparar la empresa con la industria con la Curva de Moore

La ley de la difusión de innovaciones explica mucho más que la propagación de la innovación o de la tecnología. Explica la propagación de las ideas. Permite comprender cómo se distribuye una población ante un producto o cómo penetra una idea en una sociedad.

Según esta ley la población está dividida en cinco segmentos que se reparten en una campaña de Gauss: innovadores, primeros seguidores, mayoría precoz, mayoría tardía y rezagados.



Fuente: <https://jalacoste.com/ley-de-la-difusion-de-la-innovacion>

16. Estructura Conducta y Desempeño Mckinsey

“La forma original del modelo describe la influencia de la estructura de una industria (por ejemplo, el crecimiento de la demanda y las barreras de entrada) en la conducta de los productores (precios, por ejemplo) y el desempeño tanto de la industria como de los productores.

En la década de 1980, McKinsey sugirió una extensión que agregaba un elemento dinámico a un marco estático. La versión dinámica sugiere que las relaciones entre estructura, conducta y desempeño no son unidireccionales; también fluyen en la dirección opuesta. Este enfoque permite a las empresas considerar la influencia de su propia conducta en la estructura de una industria y, en última instancia, en su propio desempeño. Muchas compañías utilizan el modelo revisado para "jugar" en varios escenarios que podrían afectarlos, para comprender qué está sucediendo en sus industrias y para desarrollar sus estrategias. El marco de SCP dinámico aparentemente atemporal es útil en todas las regiones e industrias.” (McKinsey, 2008)

Fuente: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-scp-framework>

17. Retailing success matrix de Barbara Kahn

La Matriz de éxito de retail de Kahn ofrece un método para categorizar las estrategias de venta minorista más exitosas de la actualidad, y también ofrece una herramienta para que las organizaciones utilicen para trazar sus propias estrategias.



Fuente: <http://whartonmagazine.com/issues/spring-2018/the-4-best-retail-business-strategies/#sthash.85YqYVUK.dpbs>

18. Referenciación

19. 7 Qs

“Rudyard Kipling wrote a short poem outlining a powerful set of questions:

*I keep six honest serving men
 (They taught me all I knew);
 Their names are What and Why and When
 And How and Where and Who.”*

Fuente: http://changingminds.org/techniques/questioning/kipling_questions.htm

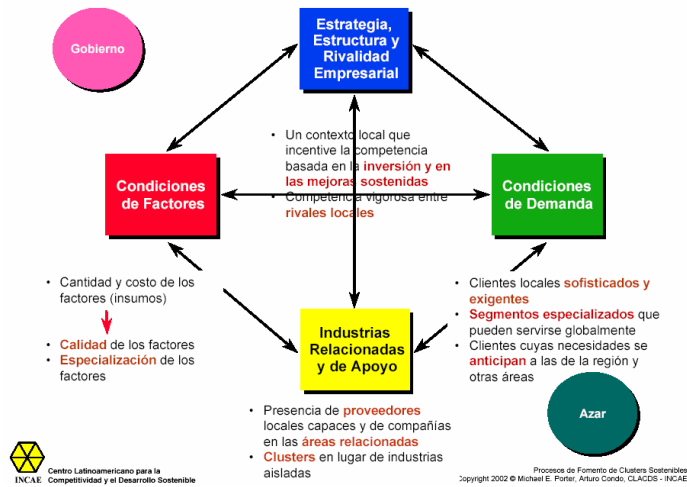
20. Análisis de organización espejo: empresa referente en contexto distinto

PUENTE ENTRE MESO Y MACRO:

21. Diamante competitivo de Porter

“Sugiere que existen razones concretas para que cada país, región, localidad, sector de la economía o empresa sean más competitivos que otros. Es decir, analiza los factores que generan ventajas competitivas que permiten que, por ejemplo, una marca se consolide como la primera de su campo.” OBS Business School, s.f.

La Competitividad y el Ambiente Empresarial Nacional



Fuente: <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/direccion-general/diamante-de-porter-componentes-usos-y-beneficios>

TRANSVERSAL A MESO:

Mapa de grupo de interés



TEMAS TRANSVERSALES

1. Riesgos estratégicos

Dificultad de pasar del riesgo operativo a riesgo estratégico

Ver documento anexo: Countering the biggest risk of all

Referencias

- Hambrick, D., & Fredrickson, J. (2005). Are you sure you have a strategy? *Academy of management executive*, 19(4), 51-61.
- Johnson, M. (2018). Reinvent your business model: how to size the white space for transformative growth (p. 12). Harvard Business Review Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *The balanced scorecard* (2nd ed., p. 24). [Boston, MA]: Harvard Business School.
- Kates, A., & Galbraith, J. (2007). *Designing your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lafley, A. G., & Martin, R. L. (2013). *Playing to Win. How strategy really works*: Harvard Business Review.
- Ly, B., & Vroom, G. (2012). Sustaining Competitive Advantage. In: Harvard Business Publishing.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona, Spain: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.