

Consejo Profesional de Ciencias Económicas (CABA)
Media jornada
Estrategia, Planeamiento y Control de Gestión

Del Planeamiento al Pensamiento Estratégico
en tiempos de disrupciones y alta complejidad

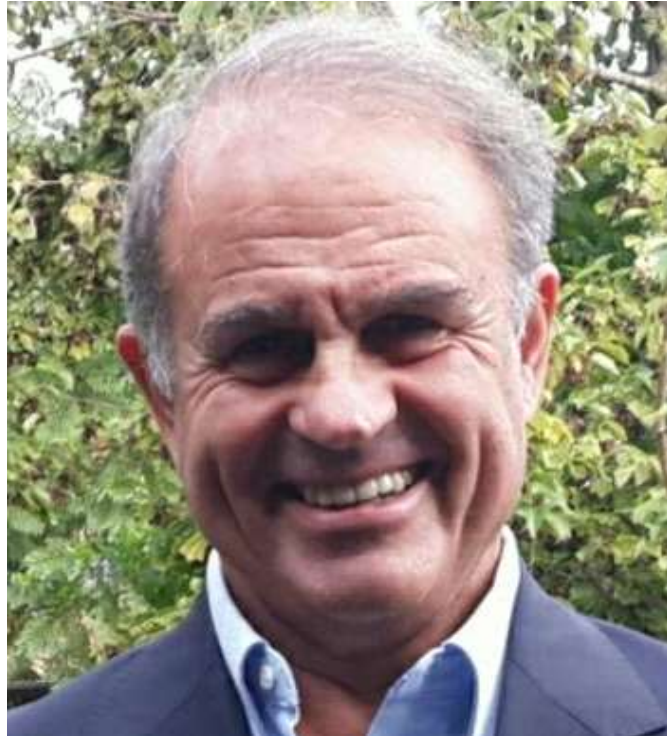
Fernando Brom
LA T.6 F.40

Comisión de Innovación y Tecnología

Del Planeamiento estratégico al Pensamiento disruptivo

Agenda

- **Cambio de Era**
 - Cambio de Era ECI Ecosistema del Conocimiento y la Innovación
 - Cambio de paradigma (creación de valor)
 - 4 Cisnes negros:
 - Red Internet,, 1ra Guerra Global, Cambio Climático, Pandemia
- **Investigación** (Tesis doctorado ESEADE 2021)
 - Nuevos significados en Organización y Gestión
 - Administración clásica /transaccional vs Administración Humanista/relacional
 - Cambio de significado en Organización (5) Gestión Sostenible (5) y Gestión sustentable (3)
- **Impacto en las empresas** (Argentina 2015-2019)
 - Empresas líderes (28) : nacionales (14) y multinacionales (14)
 - Empresas Pyme (82)
- **Modelos de Gestión con foco en el cliente y la Innovación**
 - Propuesta de valor : Lienzo estratégico (canvas)
 - Fidelización de clientes : Modelo Delta
 - Innovación y creación de valor: Estrategia del Océano Azul
- **RESUMEN**



Dr. Fernando Brom

Formación académica

Doctor en Administración de Negocios (ESEADE)

Licenciado en Administración de Empresas (UCA)

Magister en Relaciones Internacionales (UB)

Marketing Management Program (Stanford Business School)

Strategic Planning Program (Sloan School of Business MIT)

Experiencia laboral

Gerente y Director Comercial en 10 empresas líderes (1976-2012)

Consultor empresario-Profesor posgrados.

Miembro y Expositor VISTAGE especializado en PyMES.

Co-Fundador del Instituto Argentino de la PyME IAP

Expertise: Area Comercial, Innovación disruptiva, Gestión del cambio y transición organizacional. Análisis estratégico.

Miembro Comisión Innovación y Tecnología (CPCECABA)

Autor: INNOVACIÓN ESTRATÉGICA DISRUPTIVA - El camino de la innovación en el ecosistema digital ECI (EDICON 2014)

Autor : Liberalismo vs Socialismo en el s.XXI / Debate abierto (Union Editorial 2023).

Adonde estamos ??

Argentina 2023

Cambio de Era +
Cambio de paradigma en management +
Mundo y país VICA+F



Cambio de era y de paradigma



Siglo XX
**Sistema
transaccional**

1993
www
Libre Gratuita
Global

Siglo XXI
**Ecosistema
relacional**

**Economía
Capitalista**
capital y trabajo

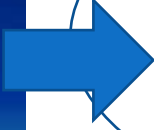
**Cambio
de
Era**

**Ecosistema* del
Conocimiento y la
innovación (ECI)**
Conocimiento y tecnología

Precio
\$\$\$
Lo que pago

Valor
Ratio : $P \times C_p$
Lo que recibo

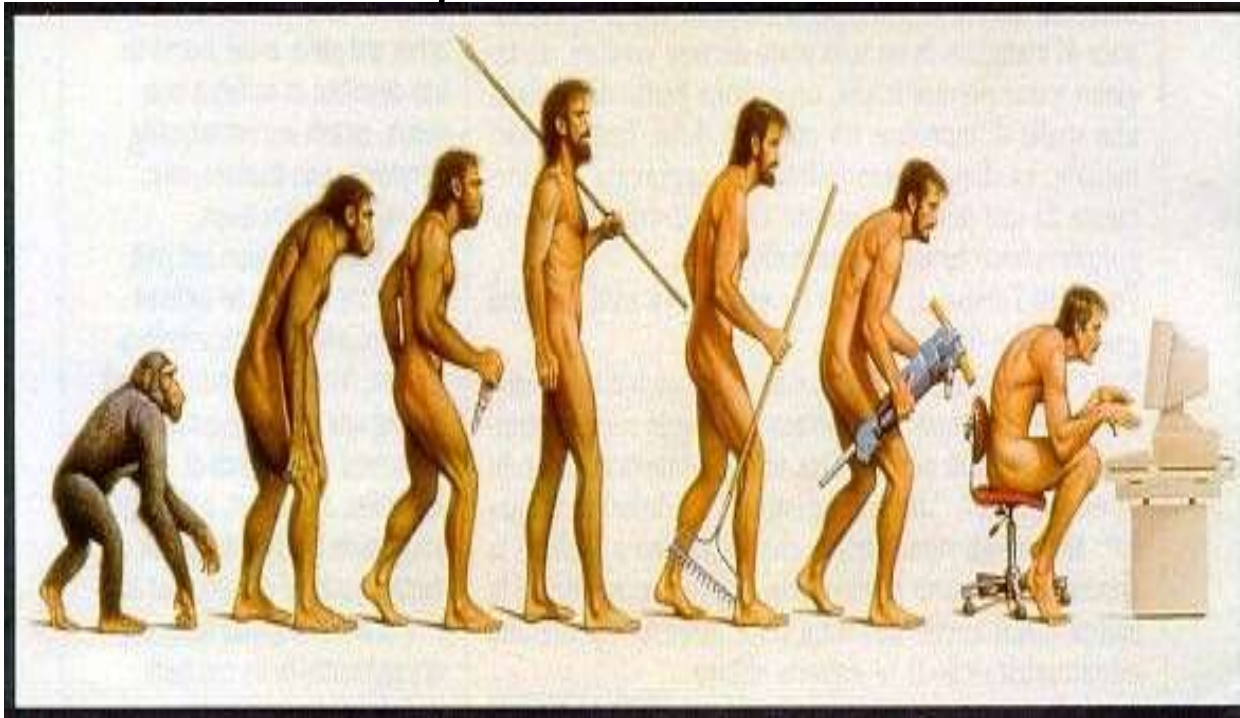
HOMO SAPIENS



Ecosistema del
Conocimiento +
Innovación sobre
plataforma digital



“El acto de **ver**
está atrofiando
la capacidad de **entender**”



**Homo
Videns**

El homo videns- la sociedad teledirigida

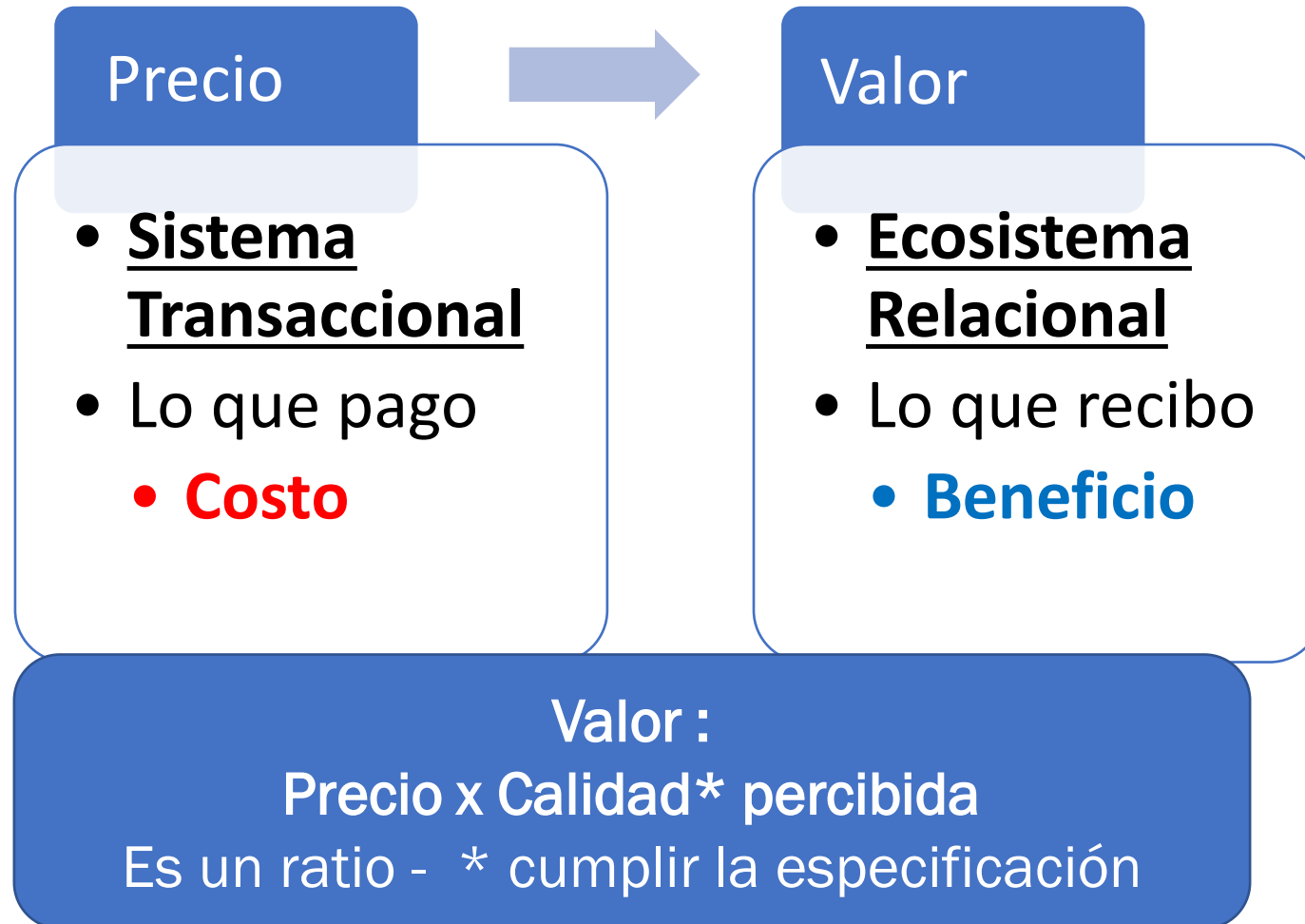
Giovanni Sartori

CPCECABA Del Planeamiento al Pensamiento Estratégico

F.Brom 2023

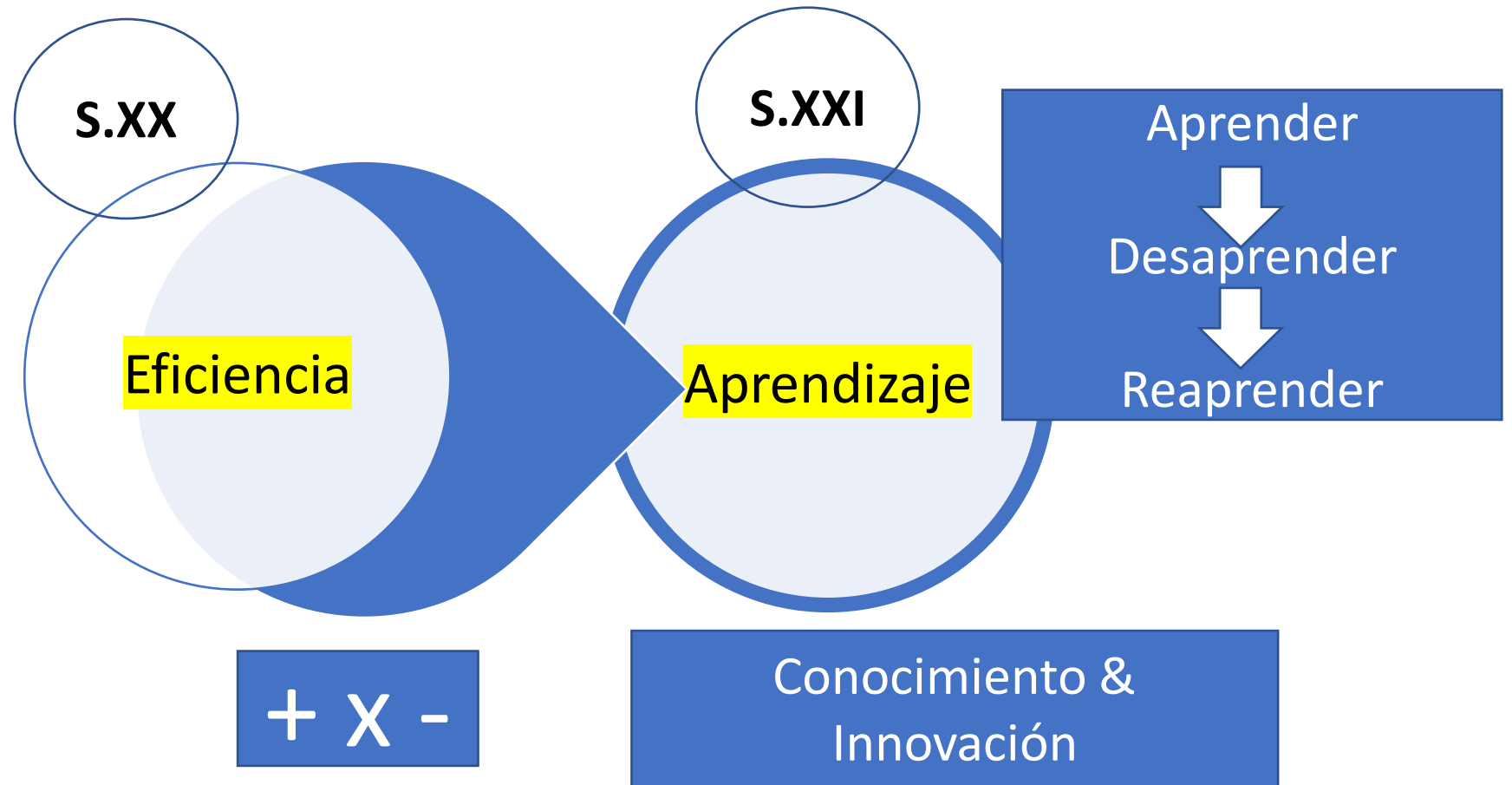
Cambio de paradigma económico

Sistema económico a Ecosistema EDCI



Cambio de paradigma de administración

De la eficiencia al aprendizaje



3ra revolución digital

1993

Internet

www.

Protoc. http



2003

S.O. Android

Linux (2003)

Google (2005) iOS
(apple)



2010 +

Inteligencia
artificial AI/IOT



ChatGPT (actualizado hasta 2021)
bard.google (on line) ex alphabet

ESCENARIO siglo XXI (1982) : **Mundo VICA + F**

Volatilidad

- Aprender a **desaprender y re-aprender**

Incertidumbre

- Controlar **aversión (resistencia) y propensión al riesgo**

Complejidad

- Realizar **mapeo mental** (árbol de ideas)
Tony Buzan
- **Inteligencia colectiva** (social) +
Alineamiento cognitivo (individual)

Ambigüedad

- Recibir y decodificar **doble mensajes**
- **Analizar datos. Descartar lo falso (fake)**

FRAGILIDAD

PANDEMIA - COVID19

- Evitar vulnerabilidad : **RESILIENCIA**
- Tener Planes de contingencia (plan B,C,D)

COVID 19

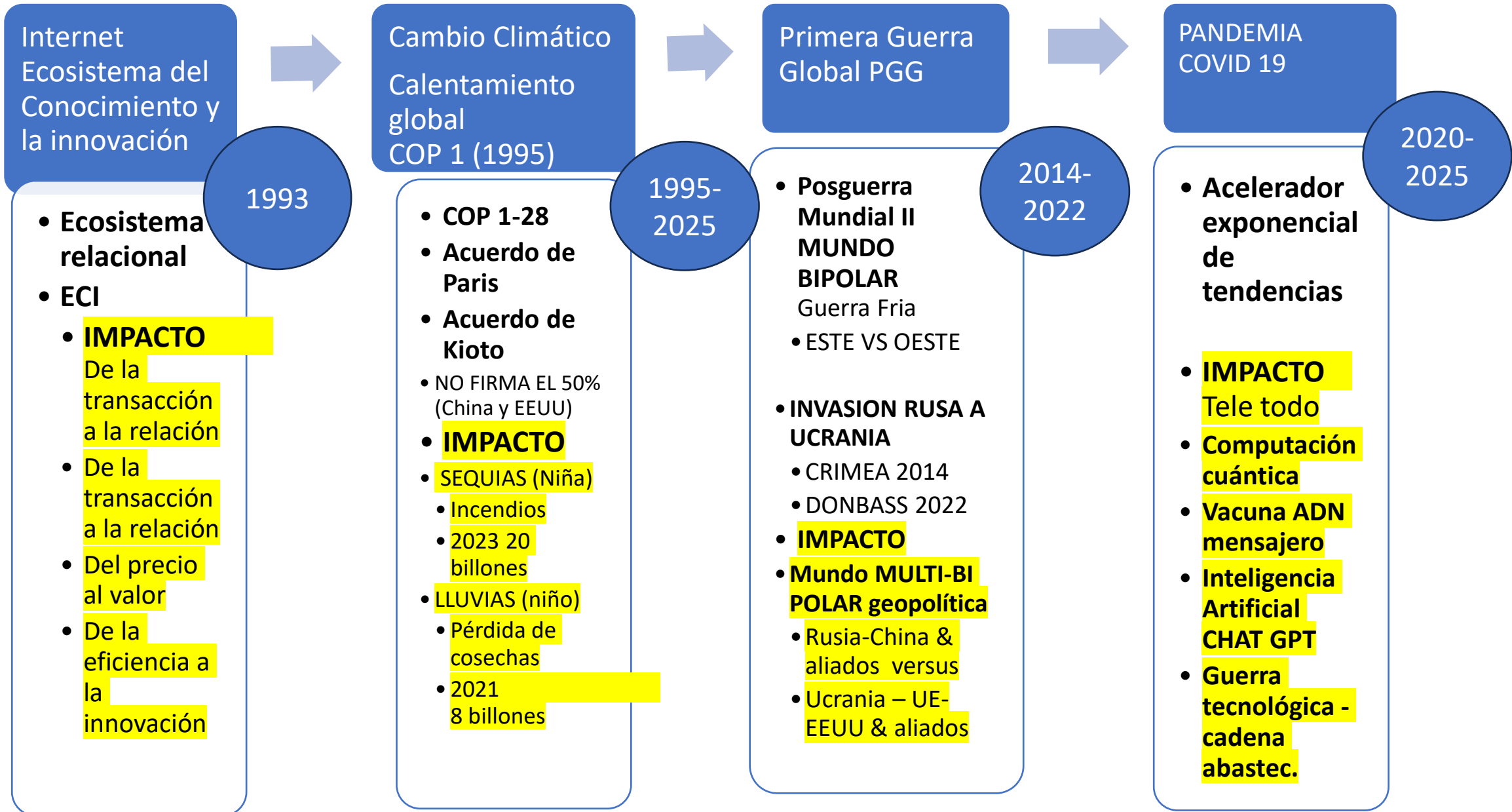
CISNE NEGRO



EVENTO con

1. Alto impacto (fuerte)
 2. Global (pandemia, cambio climático)
 3. Imprevisible
- (hacia Adelante no – hacia atrás sí)

Cisnes negros (4)





Conocimientos +
Habilidades + Actitudes
más requeridas en el
siglo XXI

Nuevas competencias

T 1

**Autodiagnóstico
Habilidades mas
buscadas**

Asoc. Española de
buscadores de talento
2019

#1 Creatividad

**#2 Resolver
problemas
imprevistos**

**#3 Pensamiento
crítico**

**#4 Comprender
emociones**

**#5 Trabajo en
equipo**

**Mi calificación
Areas de mejora
1-10**

#1

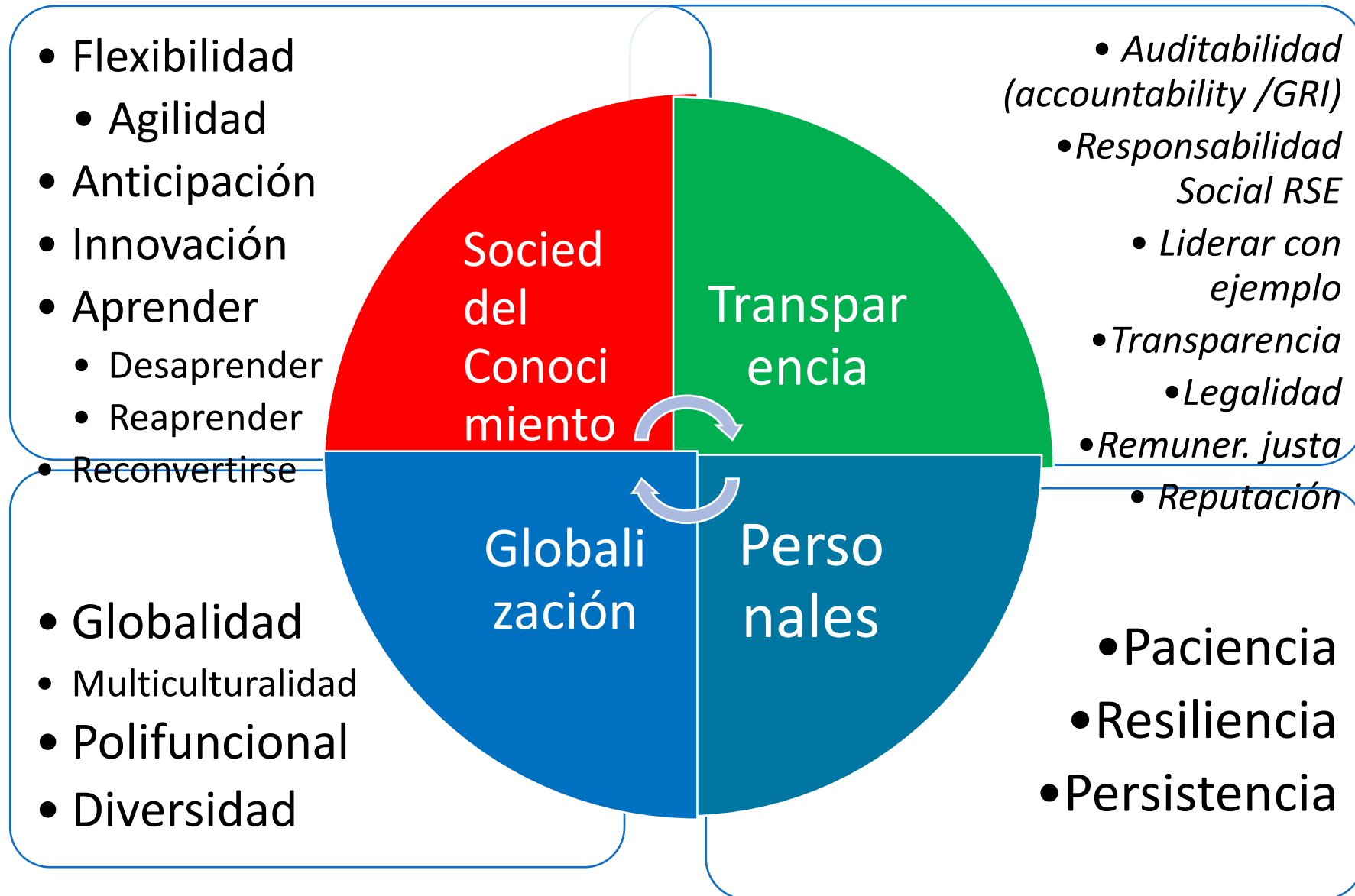
#2

#3

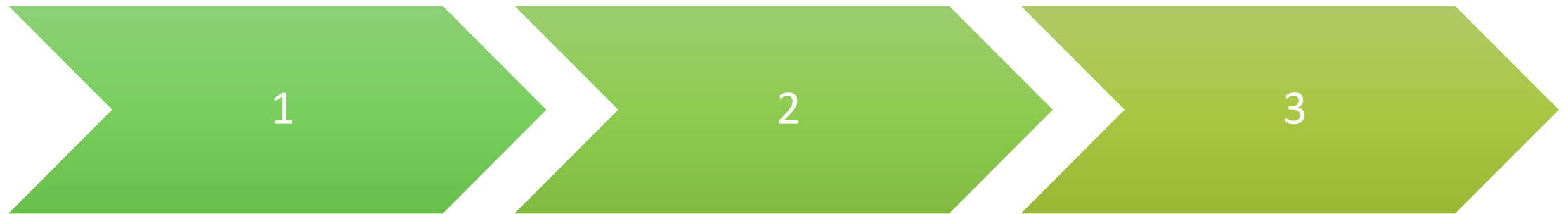
#4

#5

Nuevos valores / competencias del Ecosistema Digital Herscheer (2013)



Claves del éxito de las innovaciones disruptivas



• **Agilidad**

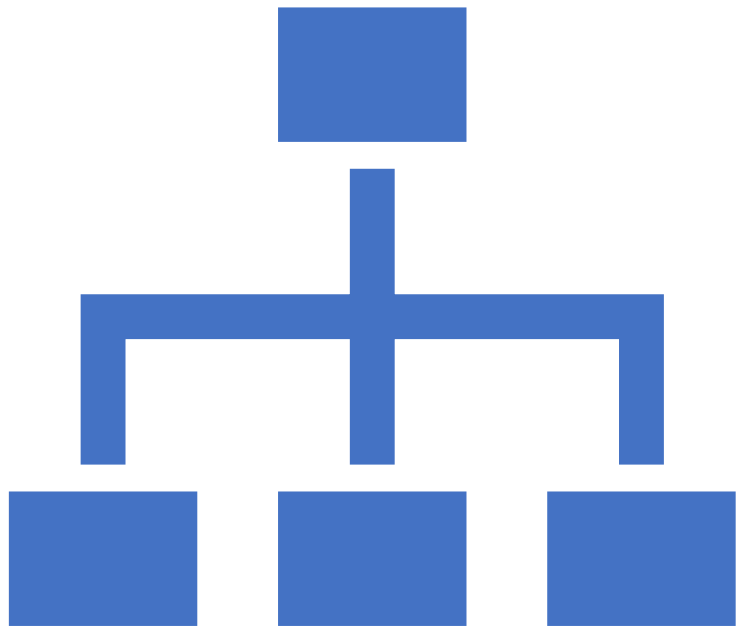
- Rapidez de respuesta
- Escucha activa

• **Flexibilidad**

- Adaptación
- Aprendizaje

• **Resiliencia**

- Vencer resistencias y adversidades
- Motivación humana



Organización & Gestión
en el siglo XXI

Nuevo paradigma de
la administración

Valor percibido

• VALOR es un ratio

• Precio x Calidad ó Valor percibido

TALLER INDIVIDUAL
Encuesta anual de satisfacción ?
SI - NO
Acciono sus resultados? Cómo?
.....





INVESTIGACIÓN

Cambio de Era (año 2000)
De la Modernidad (**eficiencia**)
a la Posmodernidad (**crear valor**)

Modernidad y Posmodernidad en las empresas líderes

Grado de avance
Empresas grandes
14 nacionales – 14 multinacionales

Argentina

Fernando Brom (Doctorado ESEADE)

Octubre 2015-Enero 2018

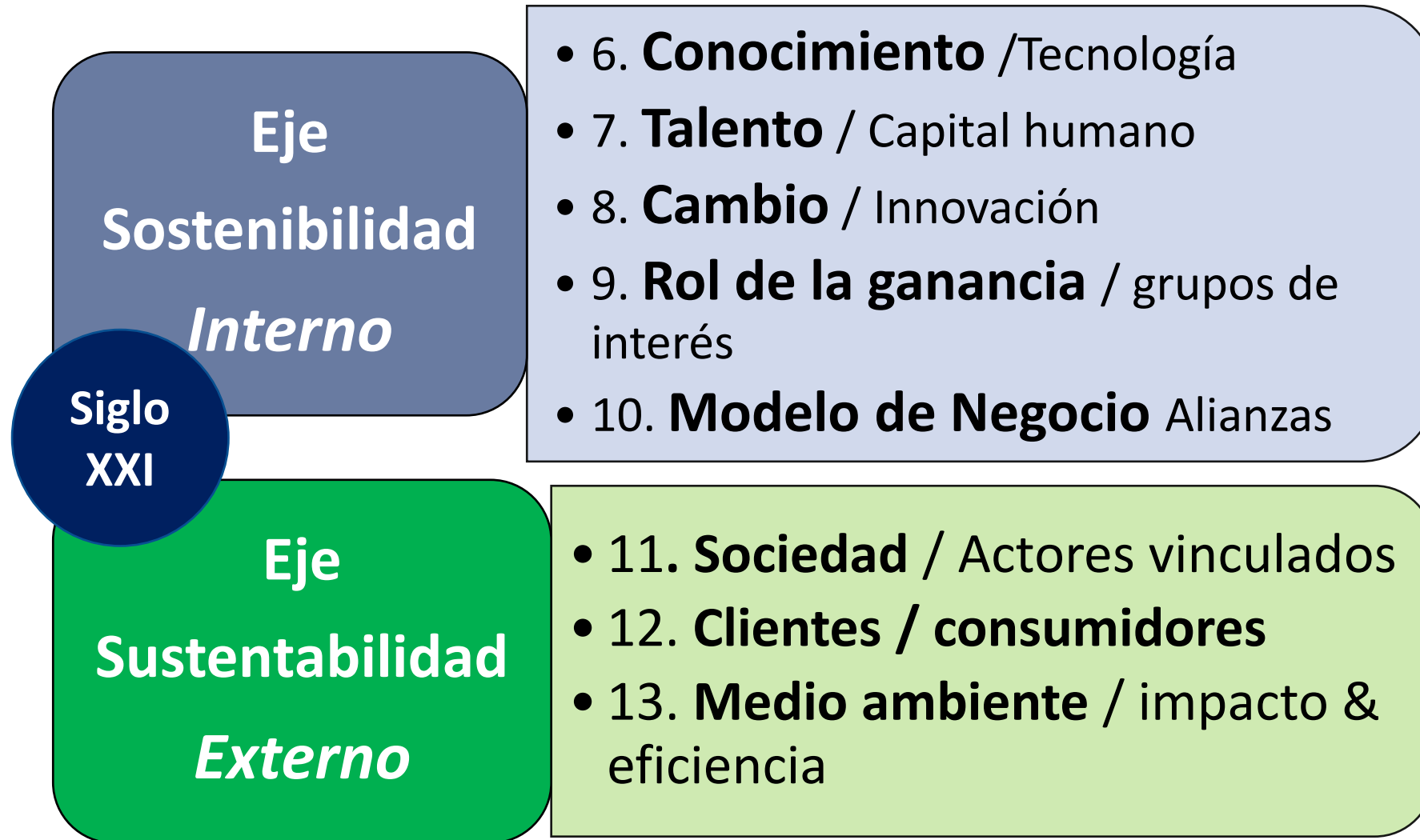


Cambio de paradigmas en Administración

Nuevos significados



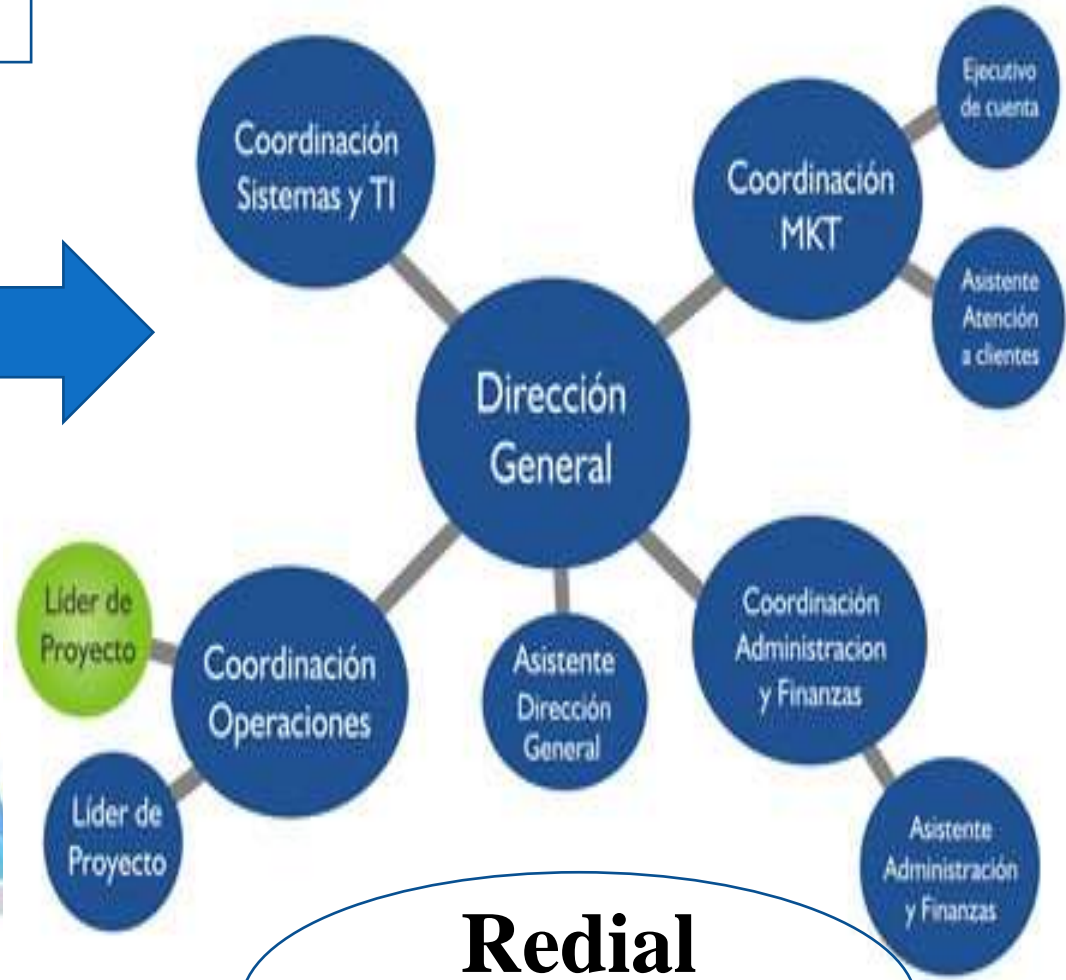
Cambio de Paradigmas en Gestión (*management*) Nuevas herramientas (8) Drucker



1. Organización



Piramidal Vertical



Redial
Aplanada – Equipos multifuncionales

2. Dirección

**Si tus acciones inspiran
a otros a soñar más,
aprender más,
hacer más y
a ser mejores;
eres un líder.**

Jack Welch



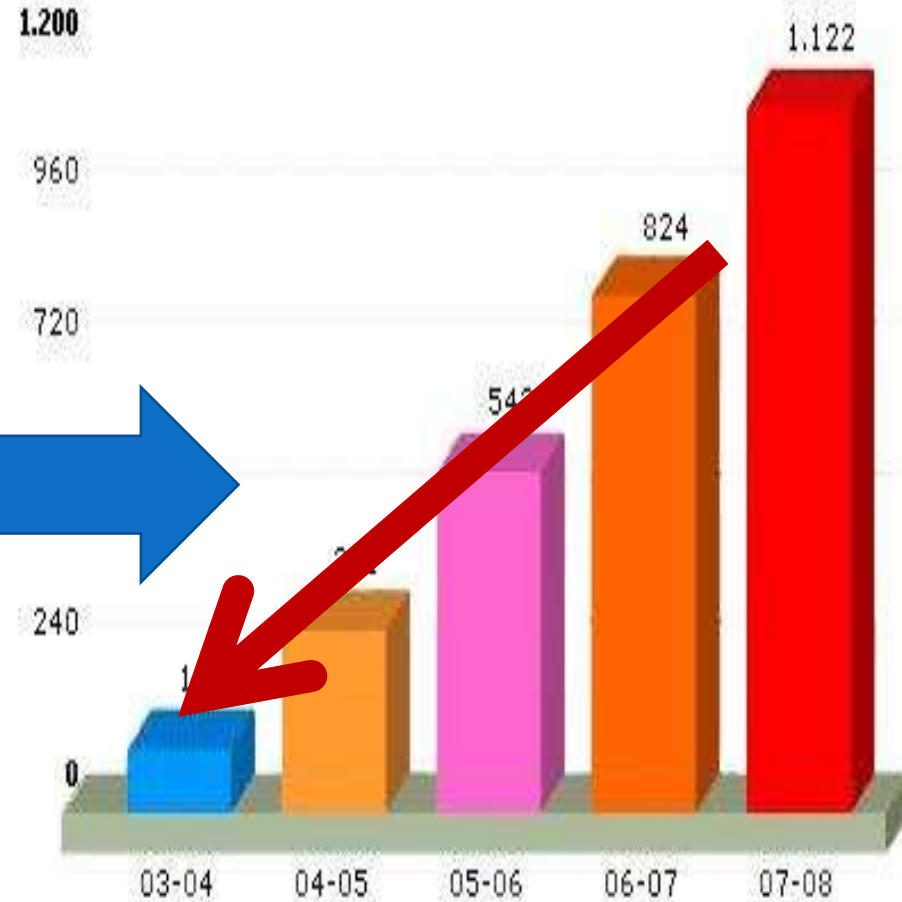
**Mando –
Obediencia-
Autoritario**

Liderazgo
Visionario - Capacidad
de influencia

3. Planificación

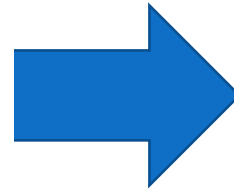


Proyectiva
Del pasado al futuro



RetroProspectiva
Del futuro deseado al presente

4. Coordinación



**Organización en
silos funcionales**

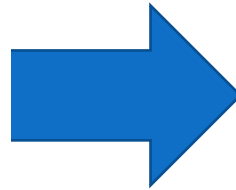
Por área – Kioscos-
quintas

**Equipos
Multidisciplinarios**
Por procesos – proyectos


5. Control



Manipulación
Vigilancia



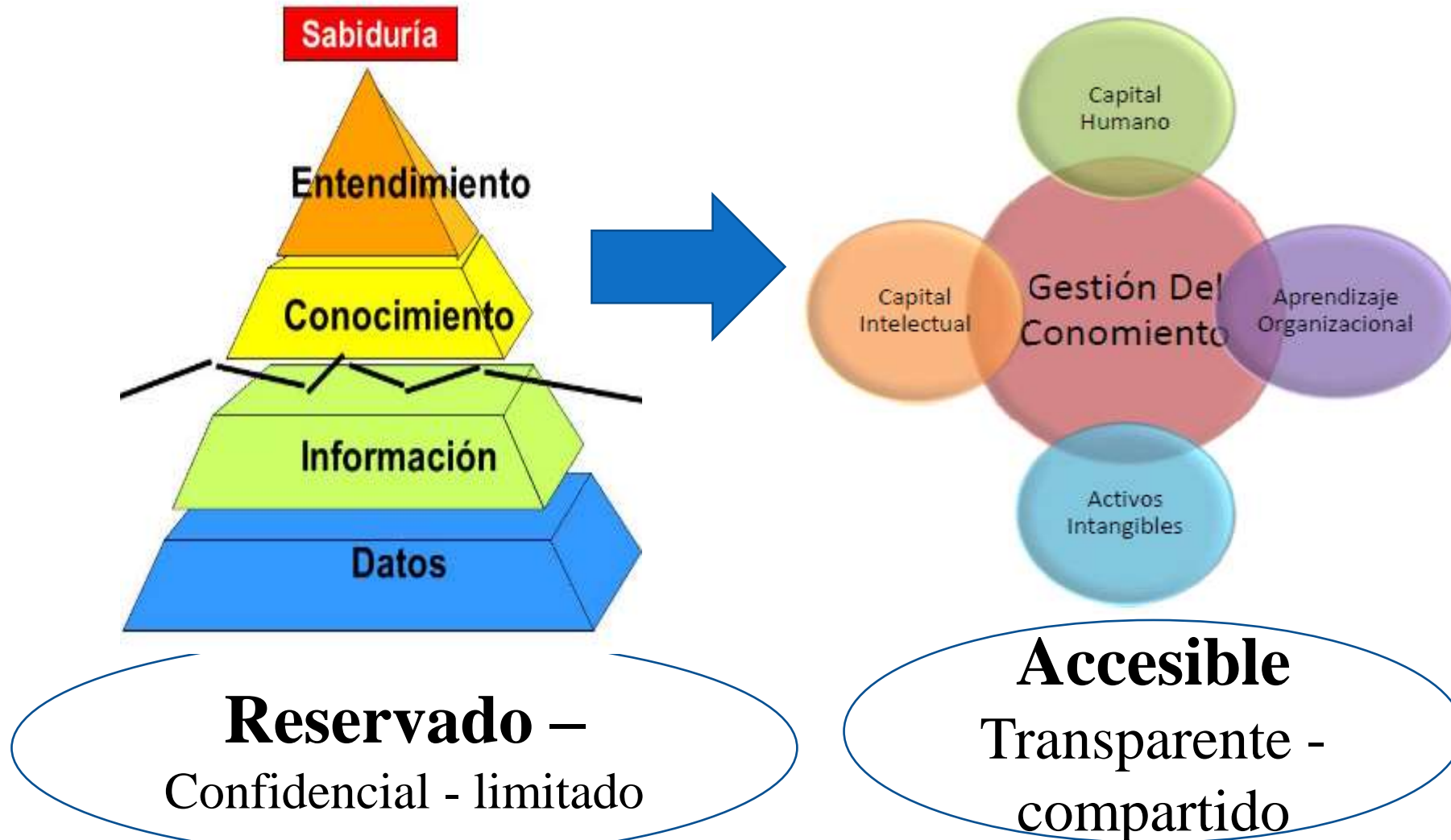
**Dirección por
objetivos**
Objetivos–Metas- Indicadores
Empoderamiento



Herramientas de gestión
Foco Sostenible (crear valor)

Impacto interno
(autonomía de recursos)

6. Gestión del Conocimiento



7. Gestión del Talento



RR.HH
comprar a valor
de mercado



CAPITAL HUMANO
✓ Atraer
✓ Motivar
✓ Desarrollar

8. Gestión del Cambio e Innovación

**Resistencia al
cambio**

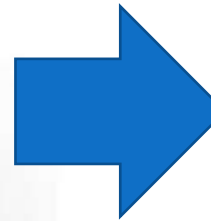
*“La actitud mas
sabia de los
incapaces”*
Retener poder



**Equipo de
Innovación**

Reunión quincenal - mensual
multidisciplinario

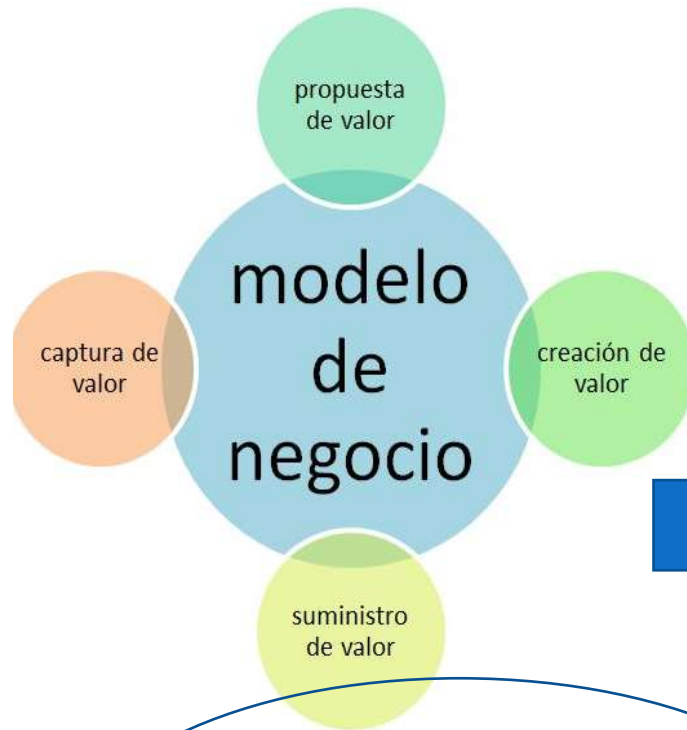
9. Rol de la ganancia



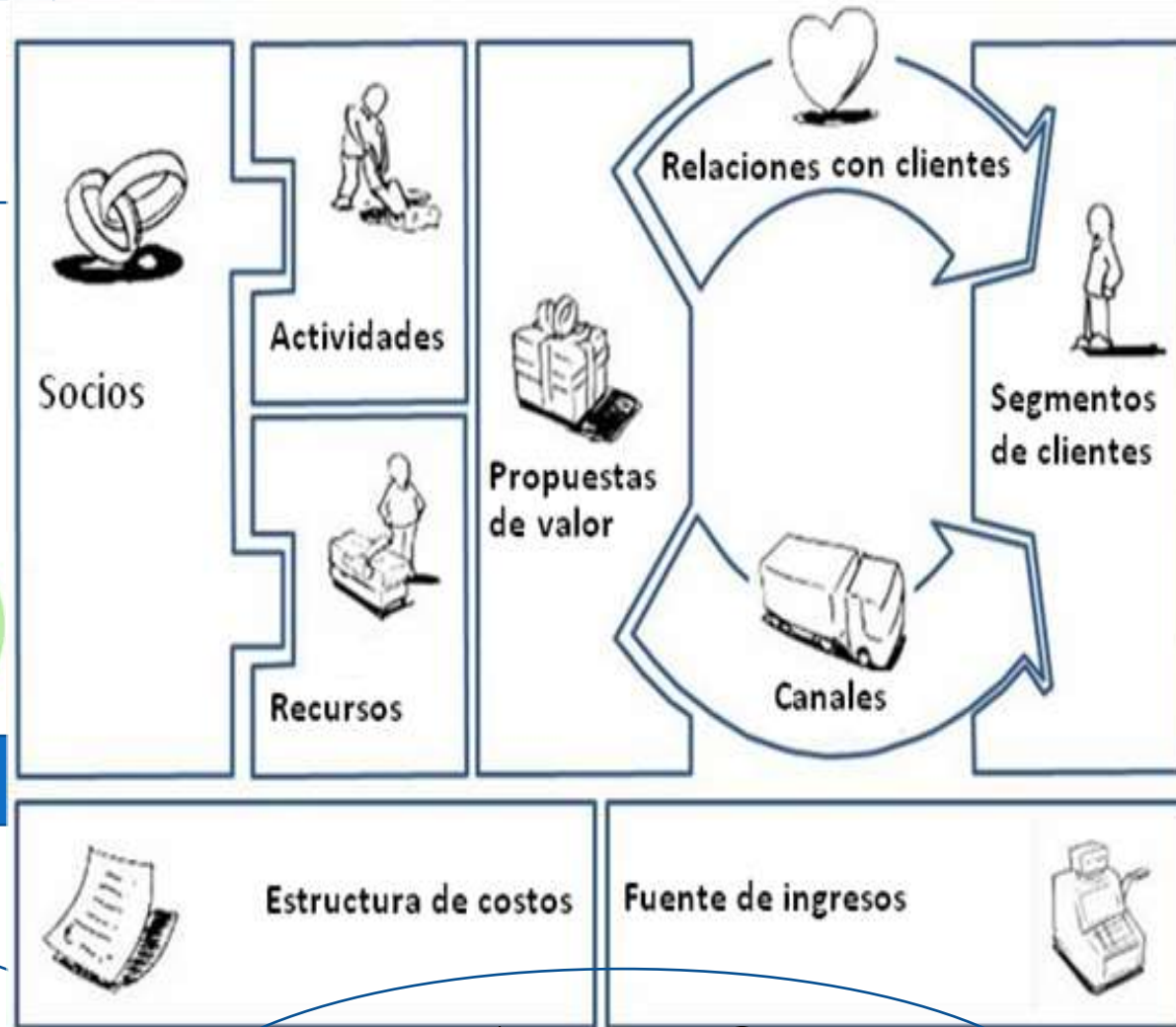
**Maximizar
GANANCIAS**
para accionista

Optimizar beneficios
Triple balance
Responsabilidad Social
Compartida **RSC**

10. Modelo de negocio



CERRADO
Accionistas +
Proveedores



ABIERTO
Lienzo Estratégico
(canvas) Osterwalder

Gestión (Management)

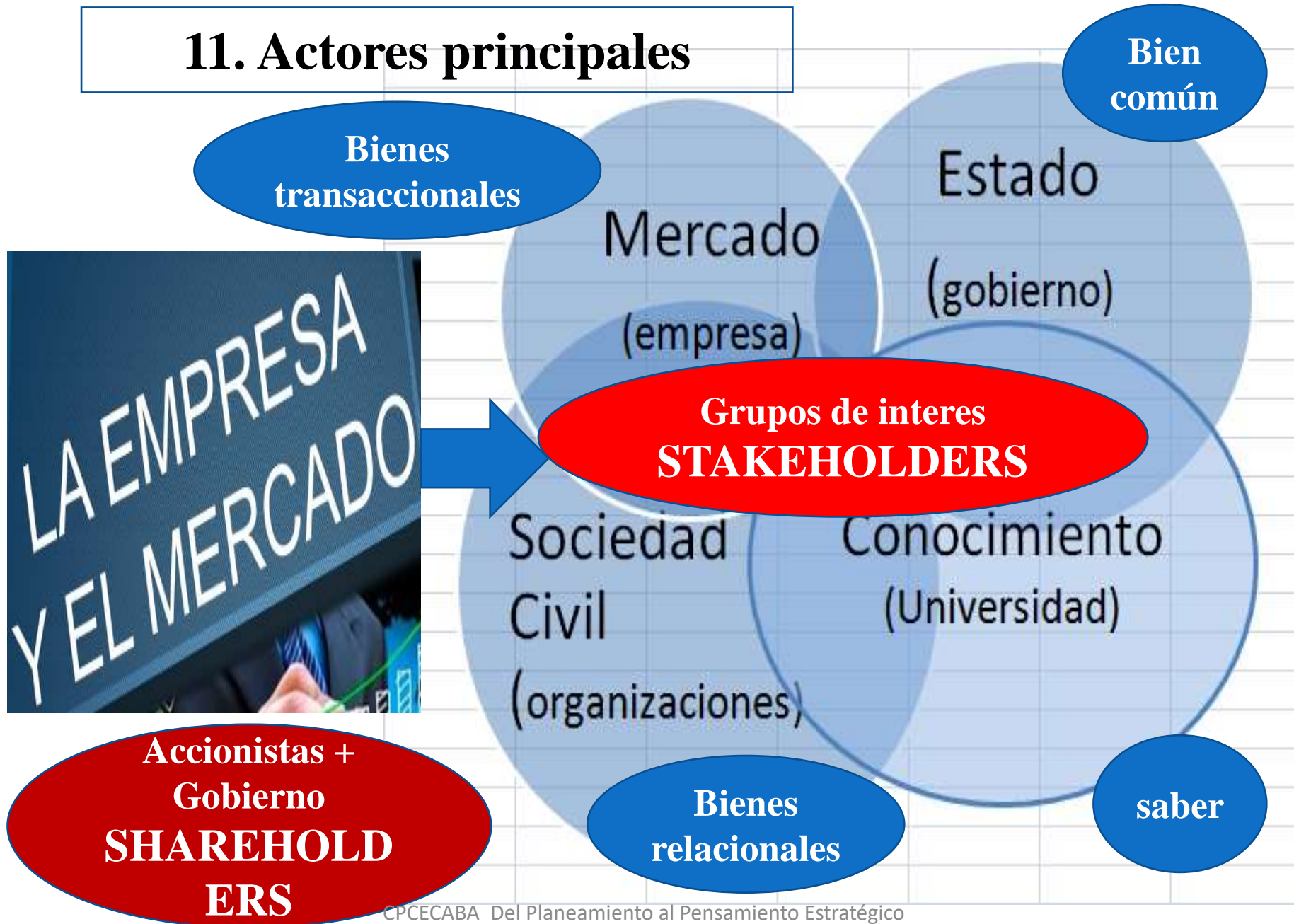
Foco

Sustentable (3)

impacto externo:
sociedad & medio ambiente



11. Actores principales



12. Rol del Cliente y Consumidor



**Atención de
Quejas &
Reclamos**

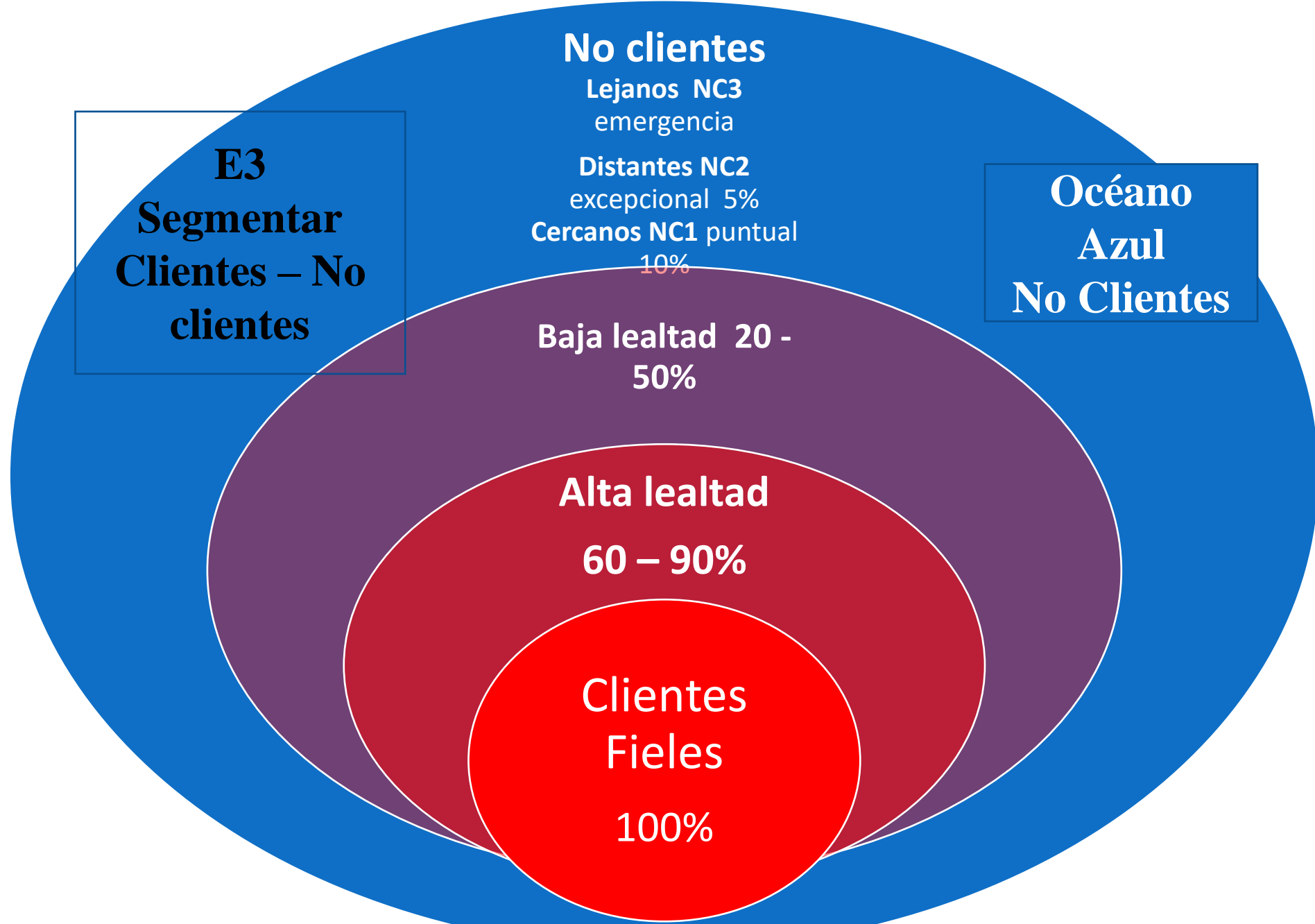


Ser

**Proveedor
& marca
preferida**



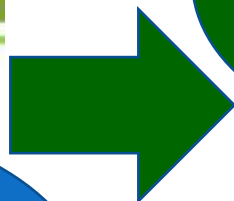
**Encuesta anual de
satisfacción de ctes**



13. Medio Ambiente (ecoamigable)

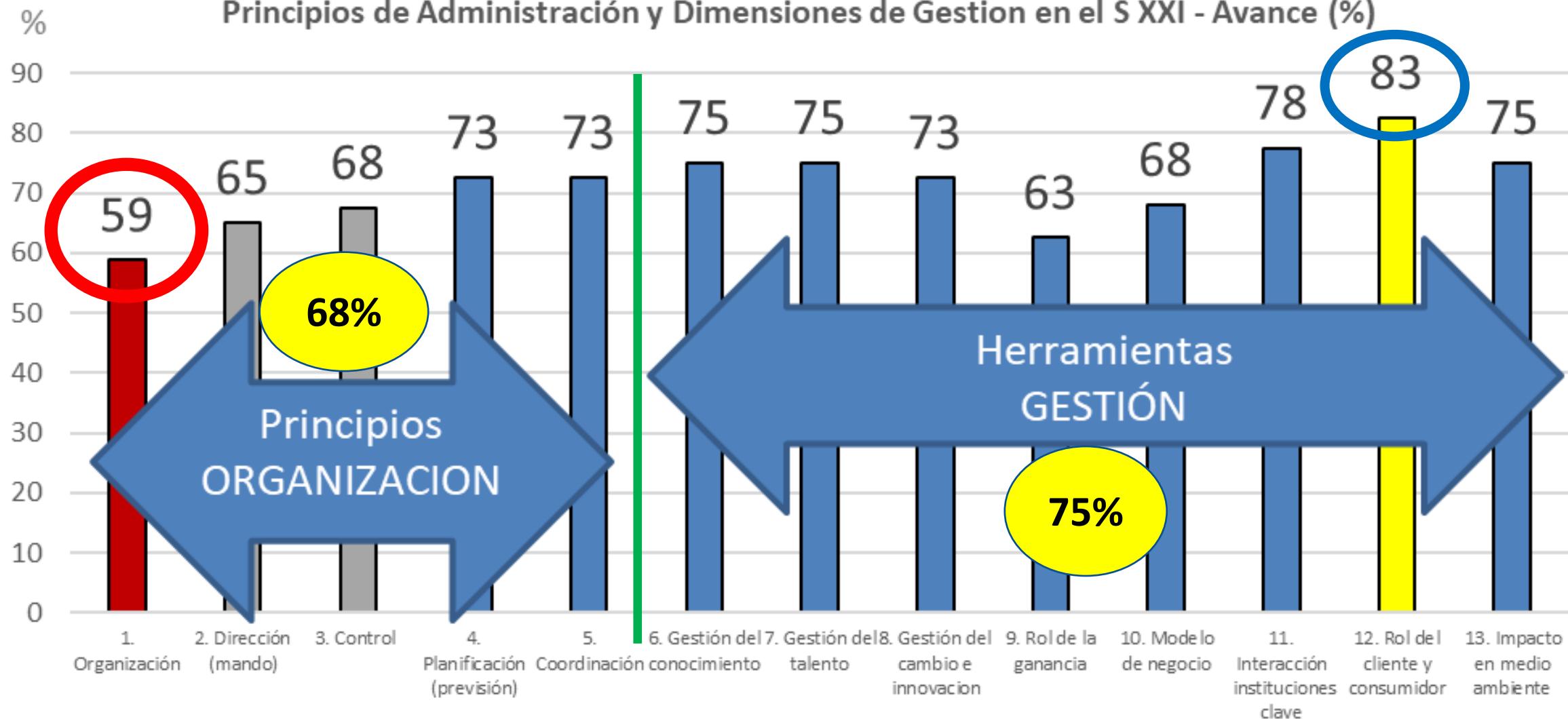
RSE Nuevo
**RESPONSABILIDAD
SOCIAL EMPRESARIAL**
Una visión de negocio sustentable

Cumplir la
Ley
(nada más)



Buena ciudadanía corporativa

Principios de Administración y Dimensiones de Gestión en el S XXI - Avance (%)



fuentes: F.Brom. Encuesta 23 empresas líderes Argentina 2015/16

AUTODIAGNÓSTICO

Organización y Gestión del cambio y la Innovación en las PYME

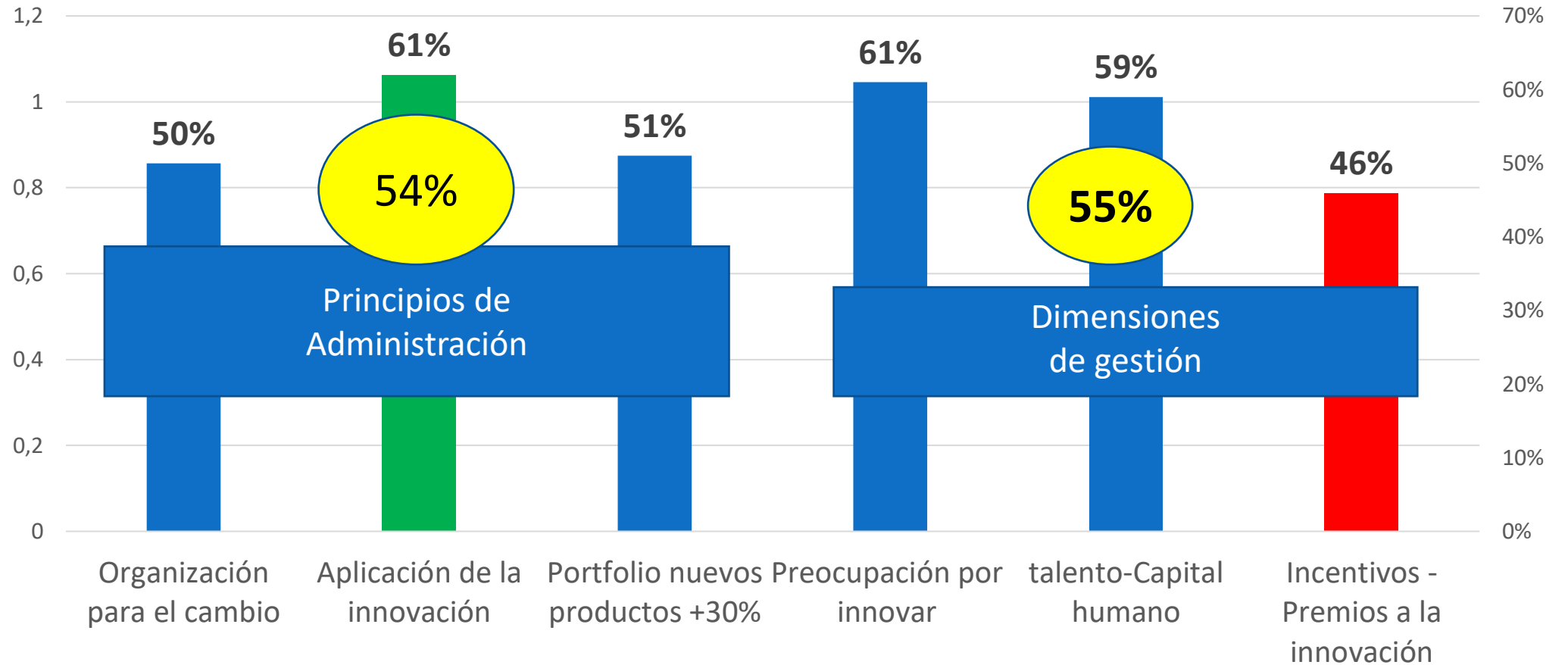


- PyMEs Vistage 2014 - 2016
- 82 empresas
(sobre 340 encuestadas)
- 6 preguntas / calificación 1-10
 - 1 Ningun cambio
 - 10 Cambio total

Investigación PyME (2015-2016): Avance en modernidad (%)

Fernando Brom – Muestra empresas Vistage Argentina (84 / 320 consultadas)

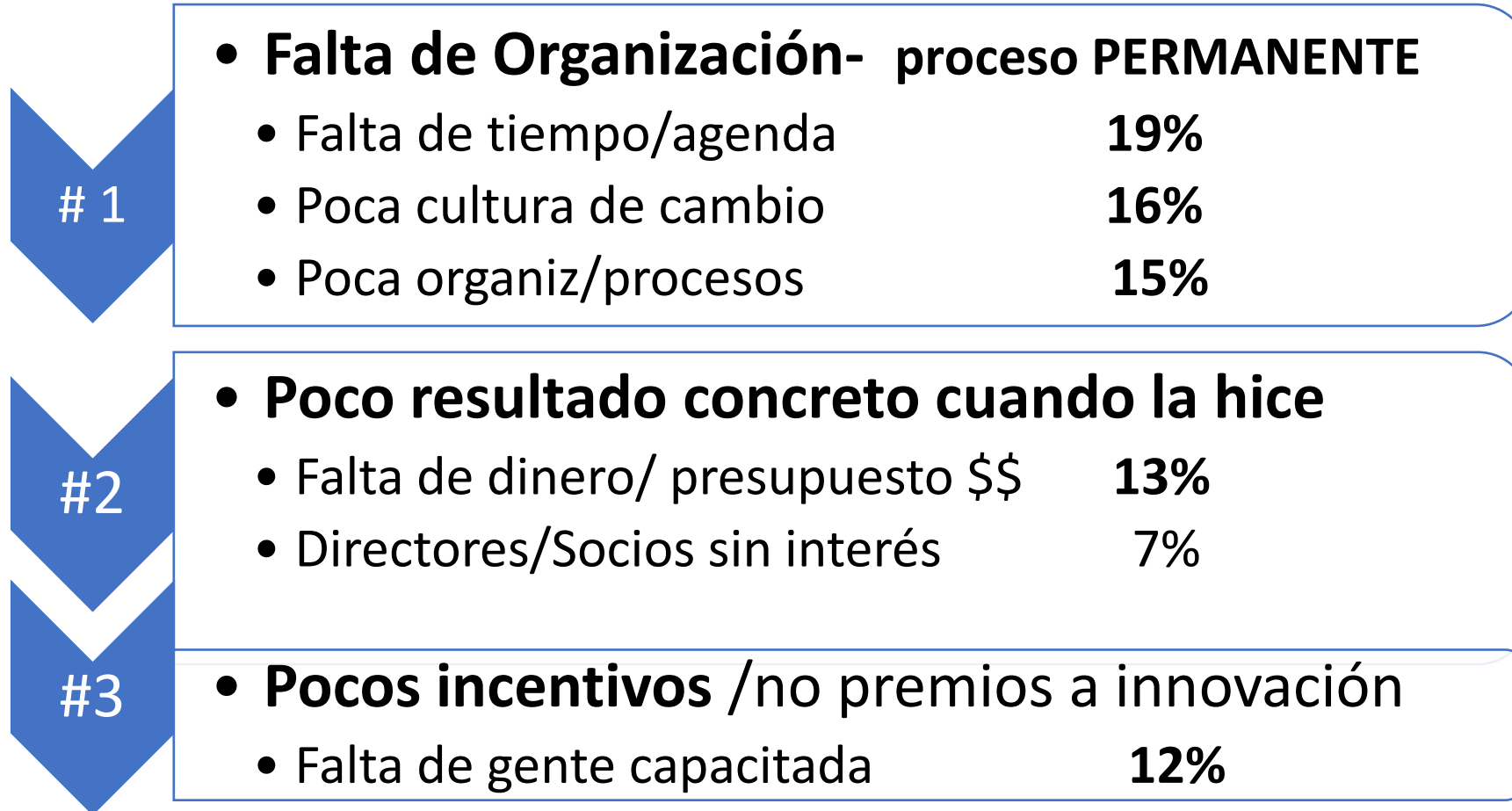
PROMEDIO : 54%



Porqué no hago Innovación?

Cuales son mis **PROBLEMAS** + frecuentes ???

Poner orden de prioridad (#.....) a cada una de estas 3 opciones



GESTION DEL CONOCIMIENTO / INNOVACIÓN

PROBLEMAS + frecuentes - INTERIOR (SEPYME)

#1

- **Aislamiento**

- Grandes distancias a mercados
 - Falta de infraestructura

#2

- **Capital humano**

- Escaso - Pocas oportunidades

#3

- **Conocimiento e Innovación**

- Poco accesible (proveedores no viajan)

#4

- **Desventajas financieras**

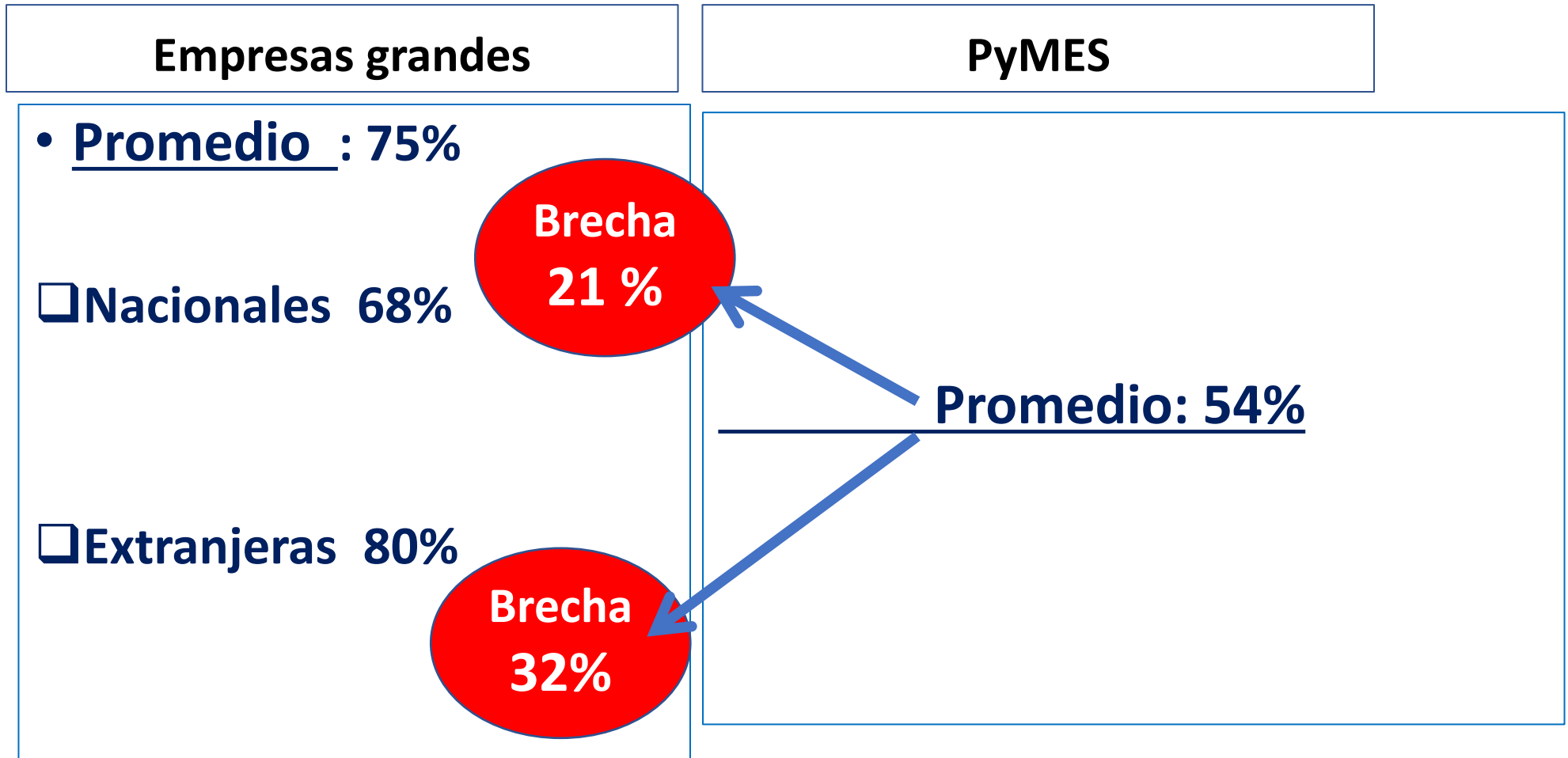
- Acceso difícil - alto costo de crédito

#5

- **Asimetrías - Desventajas**

- impositivas-informalidad – doble standard en controles
- Nacional, Provincial, Municipal

AVANCE EN POSMODERNIDAD (%)



Modelos de negocio para el siglo XXI

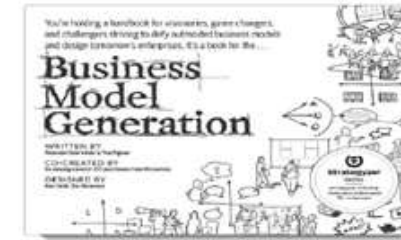
- **Propuesta de valor**
 - Lienzo estratégico (canvas)
 - Osterwalder & Pygneur , , Harvard
- **Fidelización del cliente**
 - Modelo Delta
 - Arnoldo Hax , MIT
- **Innovación Disruptiva permanente**
 - Estrategia del Océano Azul
 - Chan y Mauborgne , Harvard / INSEAD

Modelo de Negocio

- **Lienzo Estratégico**

 - Strategic Canvas

- Alexander Osterwalder – Pygneur (2004) - Harvard
- <http://es.slideshare.net/edgardoamaidana/generacion-de-modelos-de-negocio-alexander-osterwalder-yves-pigneur>
- www.canvanizer.com
- Osterwalder, Alexander et al. "The business model ontology: A proposition in a design science approach." (2004).
- Osterwalder, Alexander, and [Yves Pigneur](#). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers*. Wiley, 2010.



Lienzo estratégico - Osterwalder (Harvard)



A.Osterwalder - PREGUNTAS



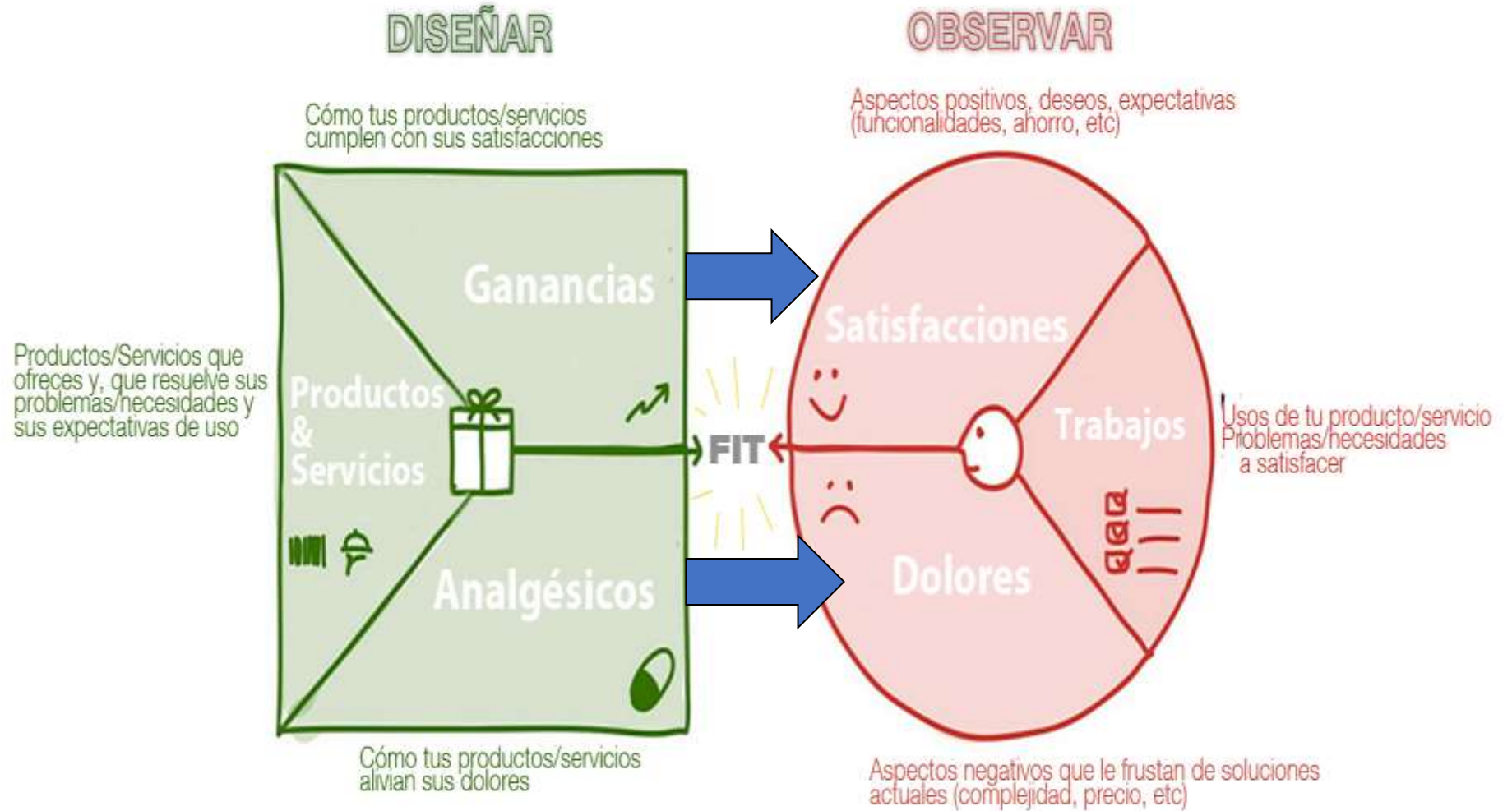
MODELO CANVAS

El esquema desarrollado por Alexander Osterwalder describe la lógica de cómo una empresa en formación crea, entrega y captura valor.



Fuente: Business Model Generation. Alexander Osterwalder. 2005; Incubadora de negocios Universidad Anáhuac Norte.

¿Cómo crear valor ?

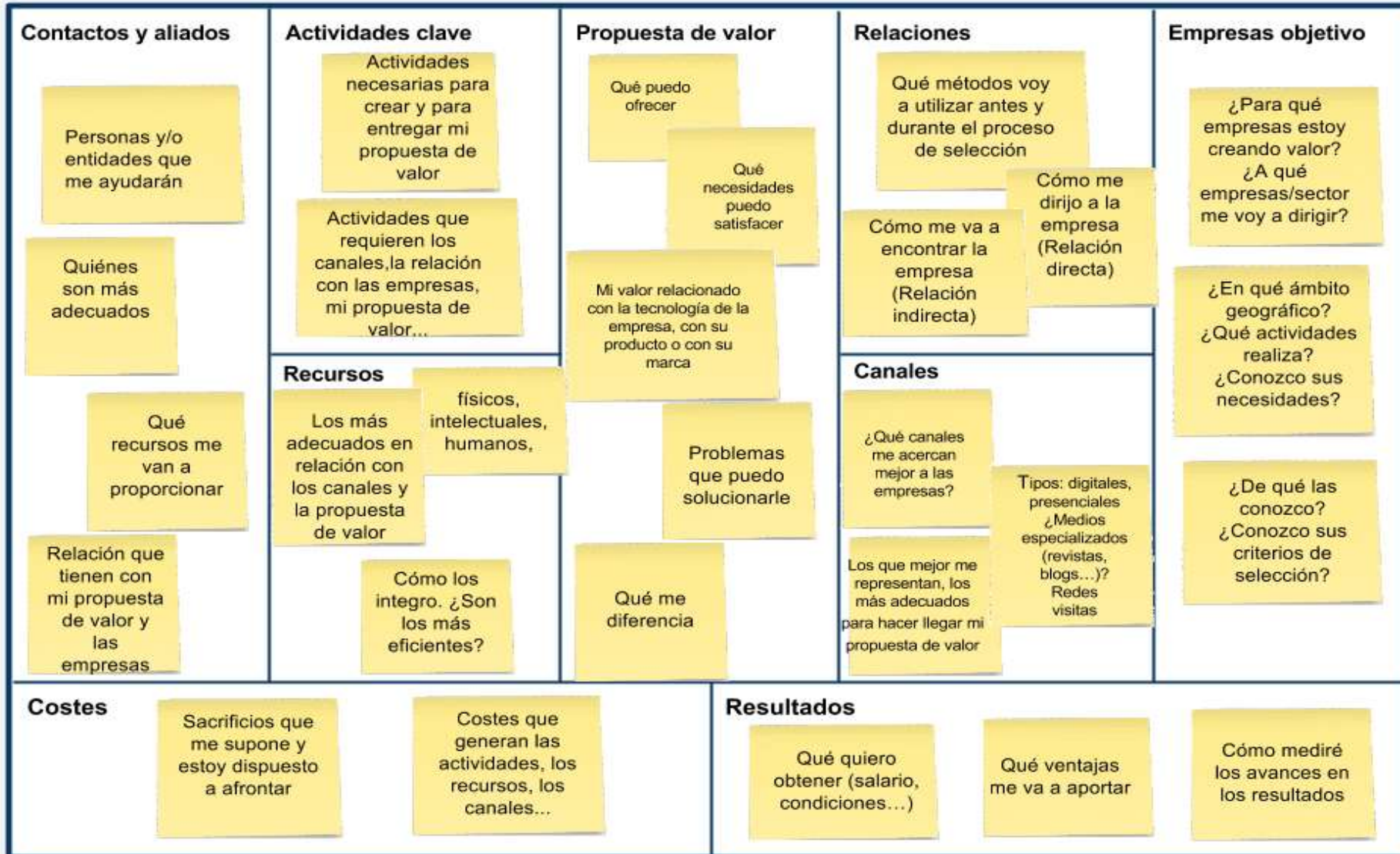




PROPUESTA DE VALOR:	<ul style="list-style-type: none">• “el mejor café , fácil de preparar en tu casa, oficina o local comercial”
CLIENTES:	<ul style="list-style-type: none">• Perfil adquisitivo medio-alto /usuario de empresa/profesional
CANAL:	<ul style="list-style-type: none">• Utiliza diversos canales: teléfono, tiendas físicas, postal o internet.
RELACIONES CON CLIENTES	<ul style="list-style-type: none">• Aspecto clave. Se gestiona a través del club Nesspresso que fideliza y premia a sus clientes. Ej. Avisa a un cliente de forma proactiva cuando le toca hacer una limpieza de su cafetera.
INGRESOS	<ul style="list-style-type: none">• Dos flujos de ingresos :<ul style="list-style-type: none">• Venta de cápsulas• Venta de cafeteras licenciarios de su tecnología
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none">• Recursos principales: producción de cápsulas, logística y publicidad.
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">• Producción de cápsulas, la I&D y gestión del club Nespresso.
ALIANZAS	<ul style="list-style-type: none">• Fabricantes de cafeteras (ej. Krupps) y restaurantes
COSTES	<ul style="list-style-type: none">• 3 elementos clave: 1. Marketing y publicidad (con celebrities), 2. costo de producción 3. costo de la logística

Canvas: Tu proyecto de Búsqueda de Empleo

MI objetivo:
Tu objetivo profesional



Taller aplicado

Lienzo estratégico (canvas)

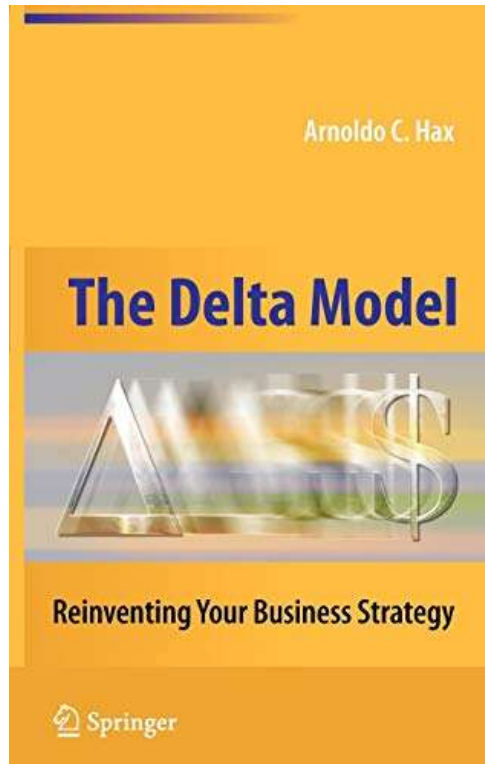
Empresa:.....

Unidad de negocio:.....

Participantes:.....

Fecha:

PROPUESTA DE VALOR:	<ul style="list-style-type: none"> • Porqué me eligen ?...
CLIENTES:	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentación por fidelidad (100%) • Lealtad Alta 80% + media 40-80% baja – 40%
CANALES:	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio (costo y beneficios de cada canal)
RELACIONES CON CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Exceder las expectativas- ser el proveedor preferido
INGRESOS	<ul style="list-style-type: none"> • Optimo posible - métricas KPI's
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Financieros • Tecnológicos • Innovación
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios : preventa - venta- posventa
ALIANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aliados estratégicos (comparto canales) • Socios (comparto ganancias : porcentaje)
COSTES	<ul style="list-style-type: none"> • Fijos • Variables y Semifijos • Clave : Excelencia (mejora continua: EFICIENCIA : + x -)



Modelo Delta

Delta Model Hax.A. (2003) Springer NY

Claves para aumentar la fidelidad de clientes y atraer no-clientes con una estrategia sistémica.

Modelo Delta tutoriales

- El Modelo Delta Aplicado a la estrategia La simbiosis de lo físico y lo digital con ejemplos Universidad de la Sabana 43 minutos
- <https://www.youtube.com/watch?v=B6mvroePHTo>
- **Modelo Delta Alvaro Vargas Huanaco 3 minutos español**
- <https://www.youtube.com/watch?v=jbTzFdhZhPw>
- **El cliente como centro de la estrategia**
- 9 minutos español
- https://www.youtube.com/watch?v=CHIXew_gBwl&t=8s
- **Modelo Delta Universidad de Cundinamarca Colombia**
- 20 minutos
- <https://www.youtube.com/watch?v=scGqJ45Mpiw>

Recomendado 43 minutos

Modelo de Negocio

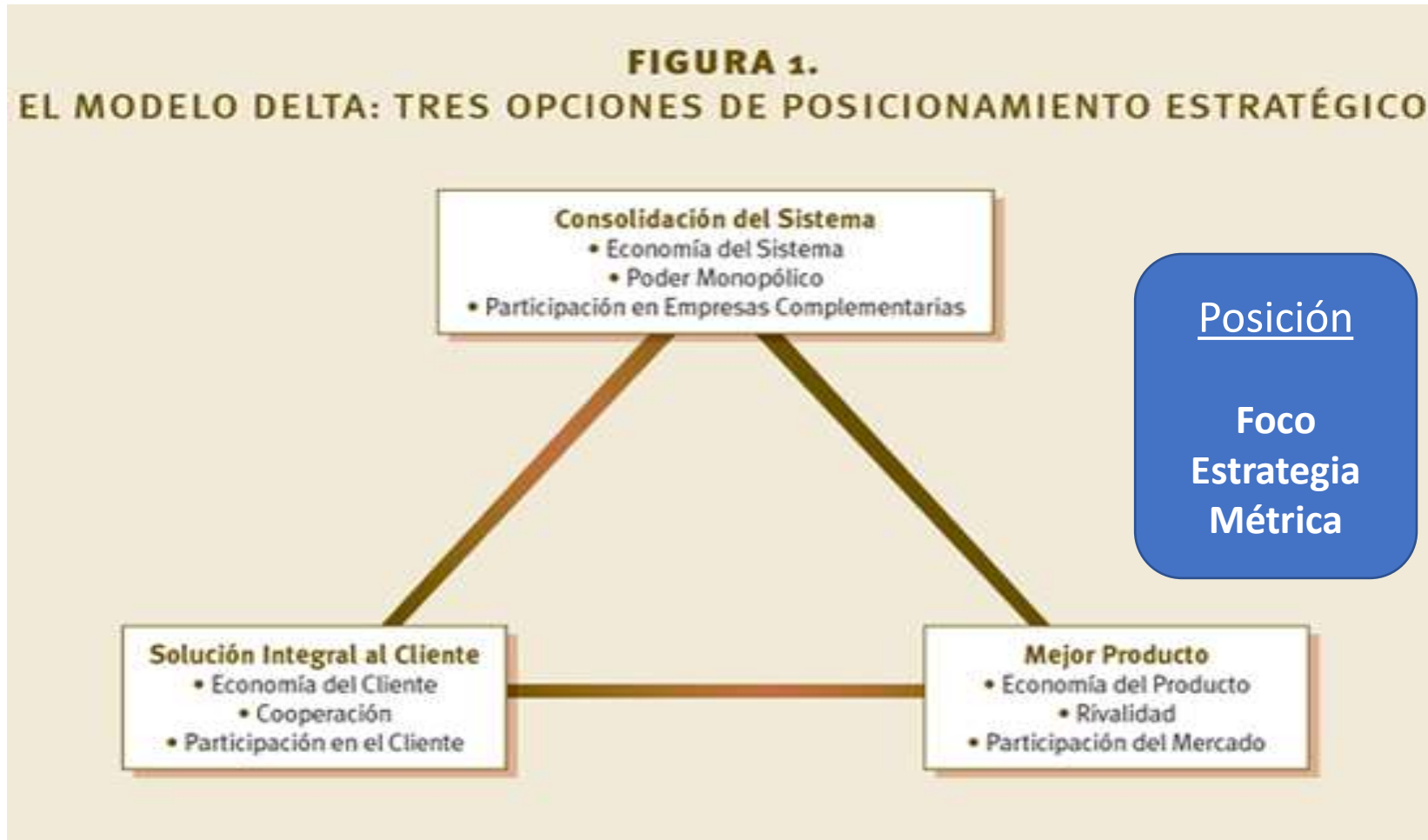
Modelo DELTA

Hax A.,
Wilde D.
(2003)



Cambio de paradigmas

90's: A. Hax MIT **Enfoque sistémico del negocio**



Modelo Delta: Tres opciones estratégicas diferentes

Círculo virtuoso!!



- 1. **Producto competitivo y diferenciado** (costo competitivo + distintivo)
 - 1 Precio **Compos – BigMac –Ofertas - promos**
 - 2 Diferenciación **Cajita feliz – Ronald Mc Donald - Disney**
- 2. **Relacionamiento privilegiado con los clientes**
 - 3 Experiencia “memorable” **seguridad niños -sin alcohol**
 - 4 Amplitud horizontal **compos - cumpleaños**
 - 5 Integración con cliente **satisfacción garantizada**
- 3. **Funcionamiento sistémico** (negocio blindado ,barreras de entrada y salida)
 - 6 barreras de entrada **Productos no disponibles afuera**
 - 7 mercado dominante **Líder en imagen**
 - 8 barreras de salida **Alta fidelización**



Modelo Delta : aplicado a McDonald's

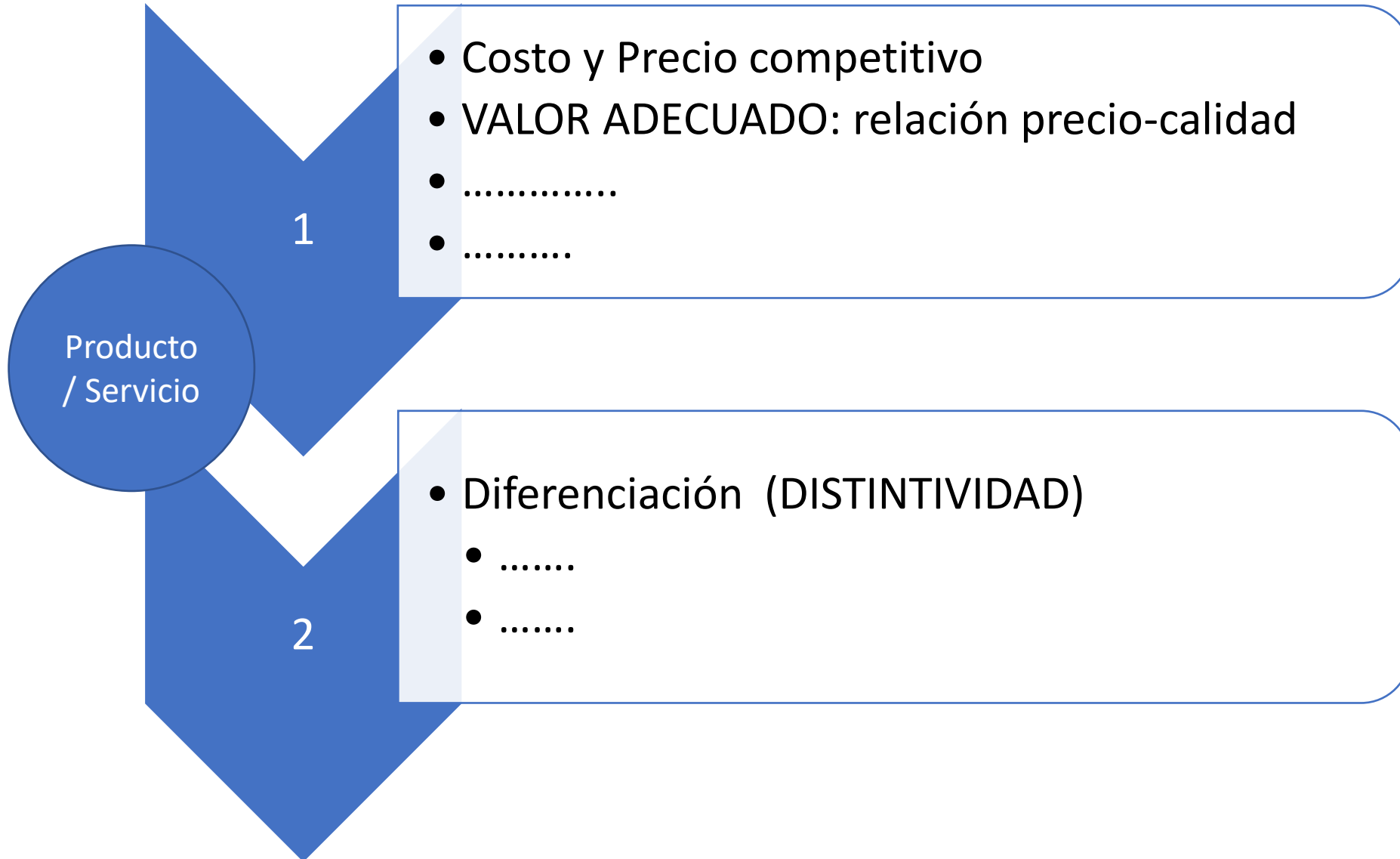
Modelo Delta

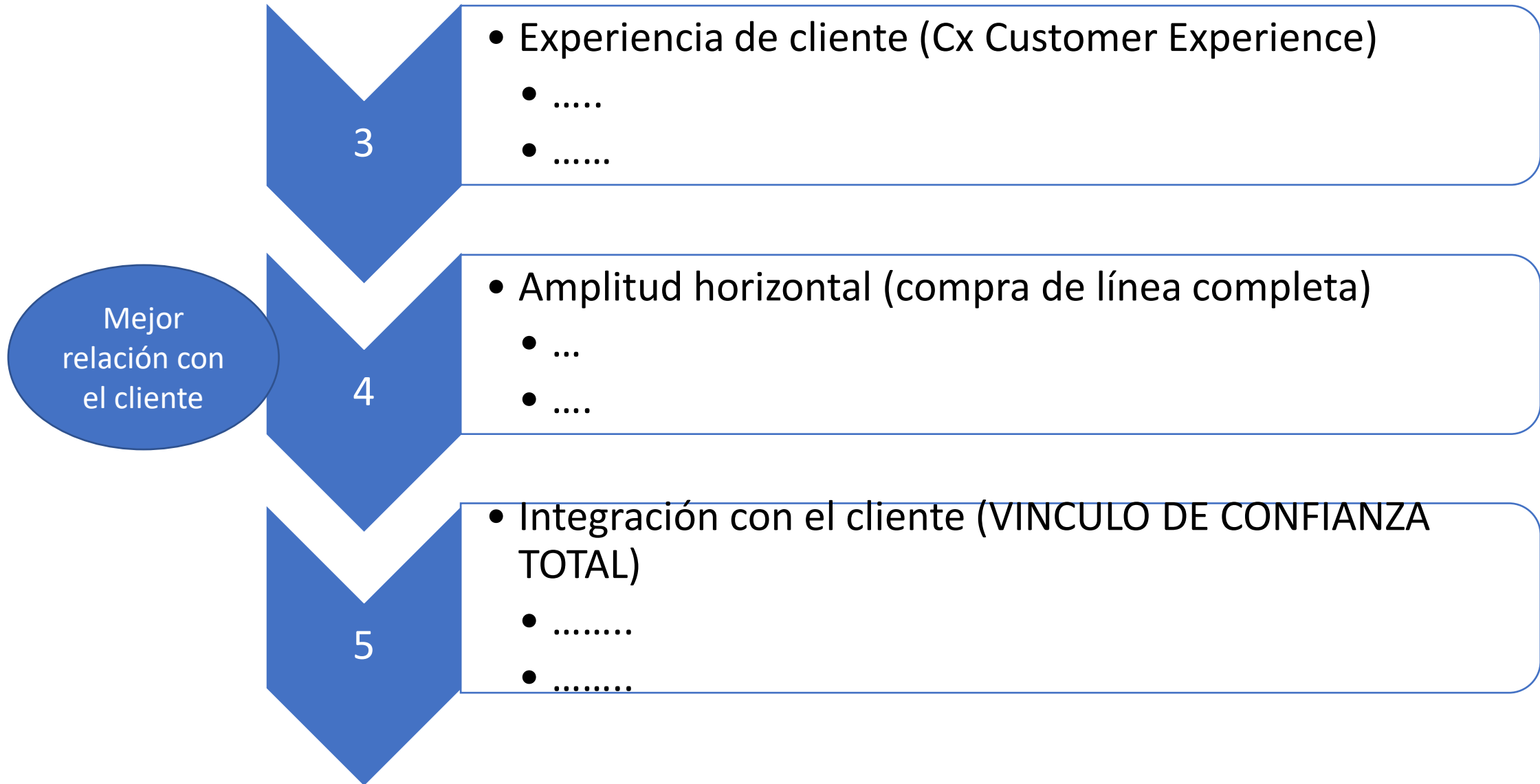
Taller aplicado

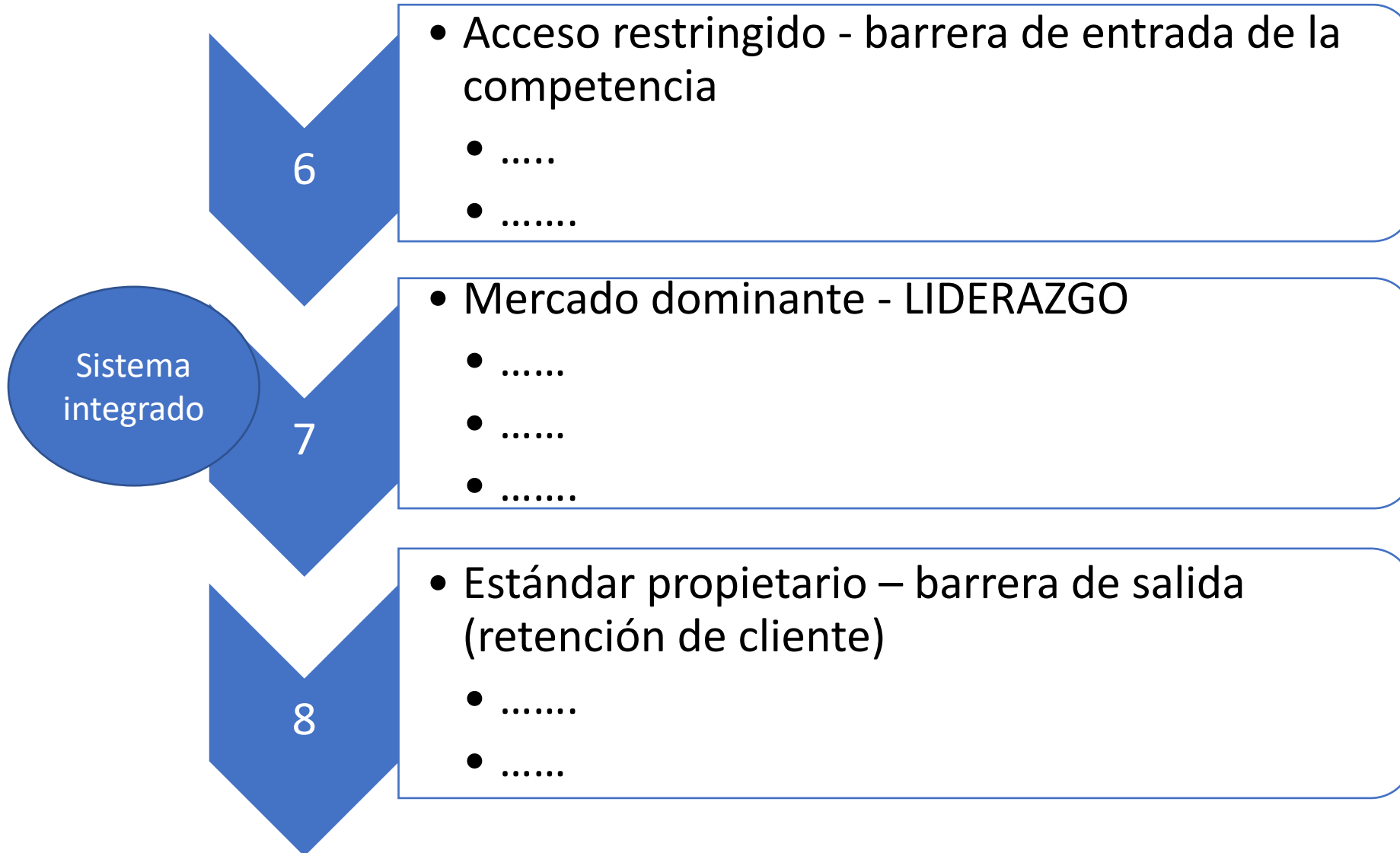
Empresa / Organización :.....

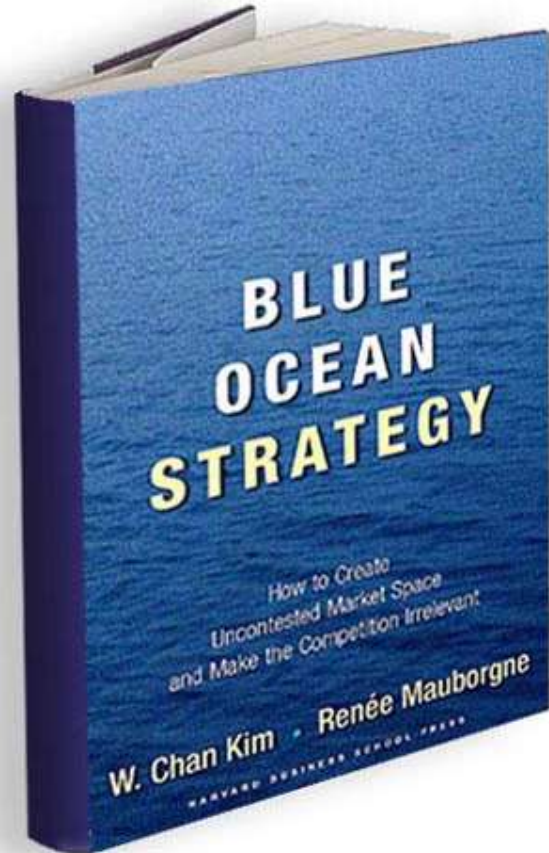
Unidad de negocio:.....

Fecha / autor:.....









Estrategia del Océano Azul

Blue Ocean Strategy (BOS)

Como desarrollar espacios de mercado no disputados para hacer la competencia irrelevante

- W. Chan Kim - Renee Mauborgne
- Harvard University Press , 2005
- Resumen : Fernando Brom

Estrategia del Océano azul

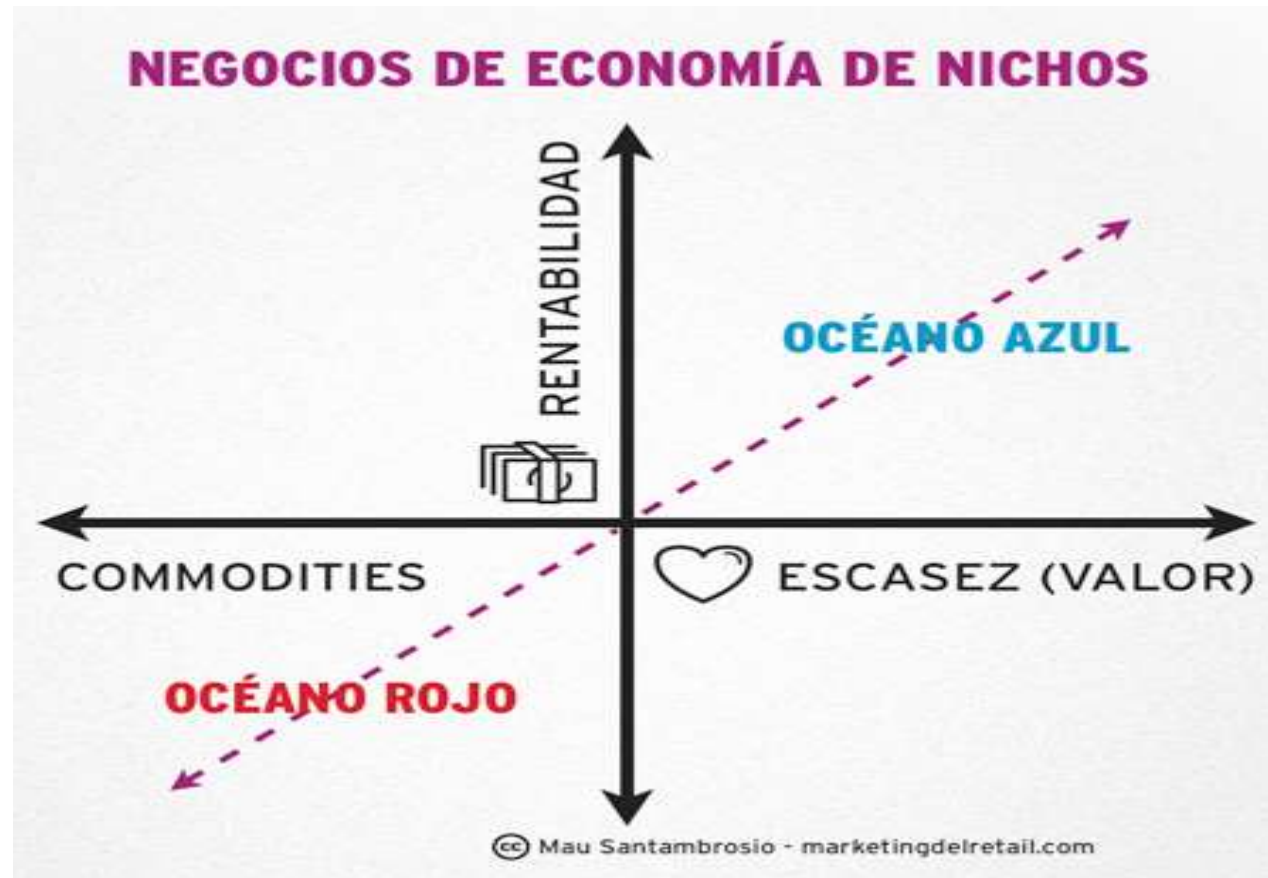
- Investigación de base:
 - Caso reales de éxito y fracaso

- 150 acciones estratégicas
- 100 años
- 30 industrias

Los autores plantean una nueva visión :

Ganar competitividad a través de la no competencia.

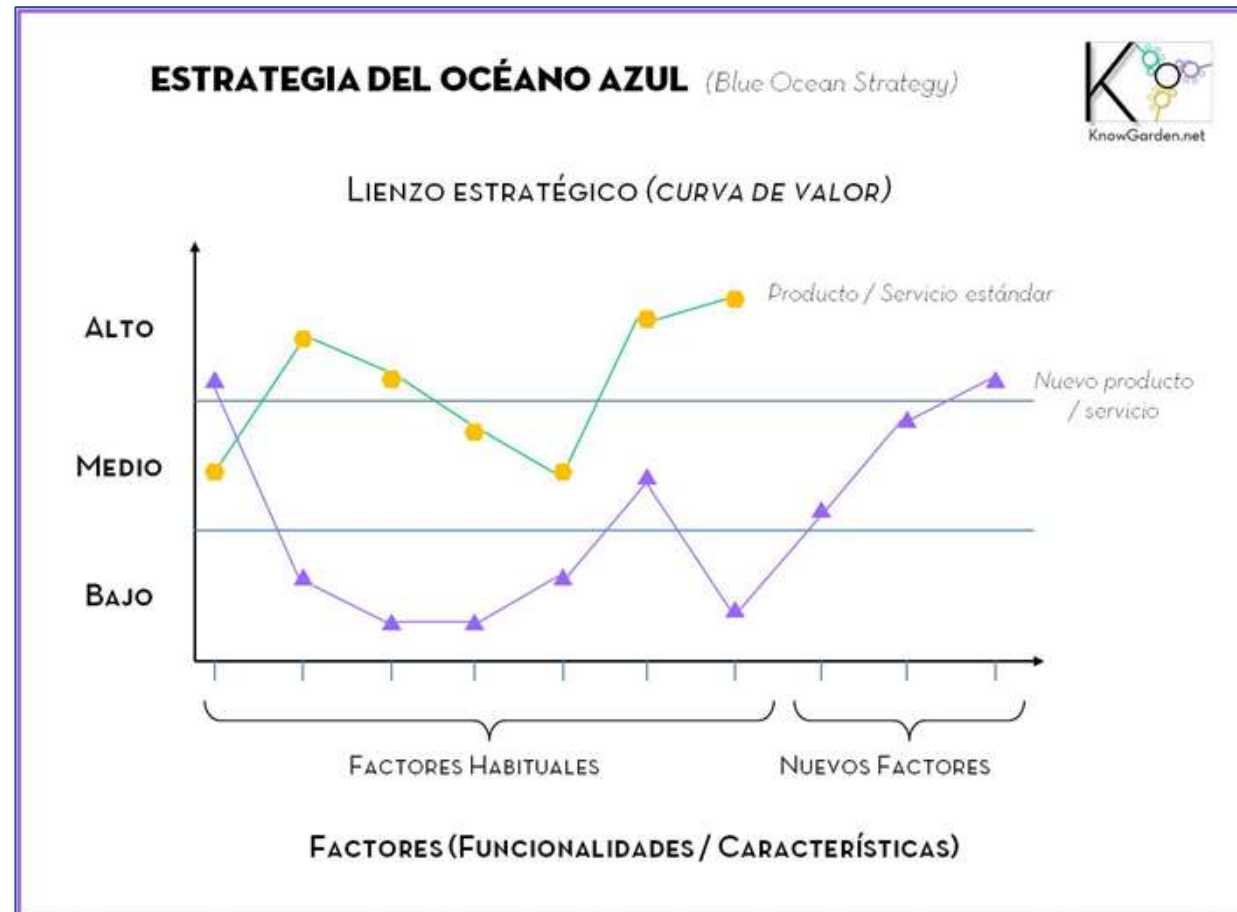
Estrategia del Océano azul



Estrategia del Océano azul: La curva de valor

- **eje horizontal**
factores sobre los cuales la industria compete
- **eje vertical:**
nivel de oferta percibida por los compradores

www.wearealwaysintheknowgarden.com



Estrategia del Océano azul

Estrategias Alternativas = Reorientar la estrategia

Con : FOCO * + DIVERGENCIA + CONTUNDENCIA

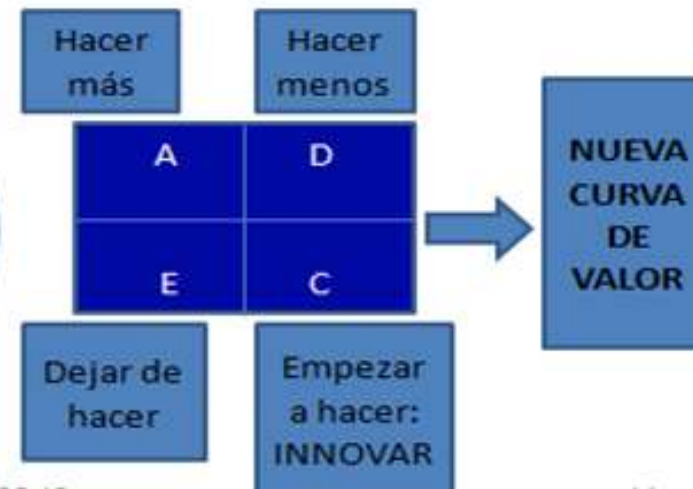
***en alternativas** en lugar de competidores

en no clientes en lugar de clientes.

- 4 ACCIONES POSIBLES :

Aumentar
Disminuir
Eliminar
CREAR.

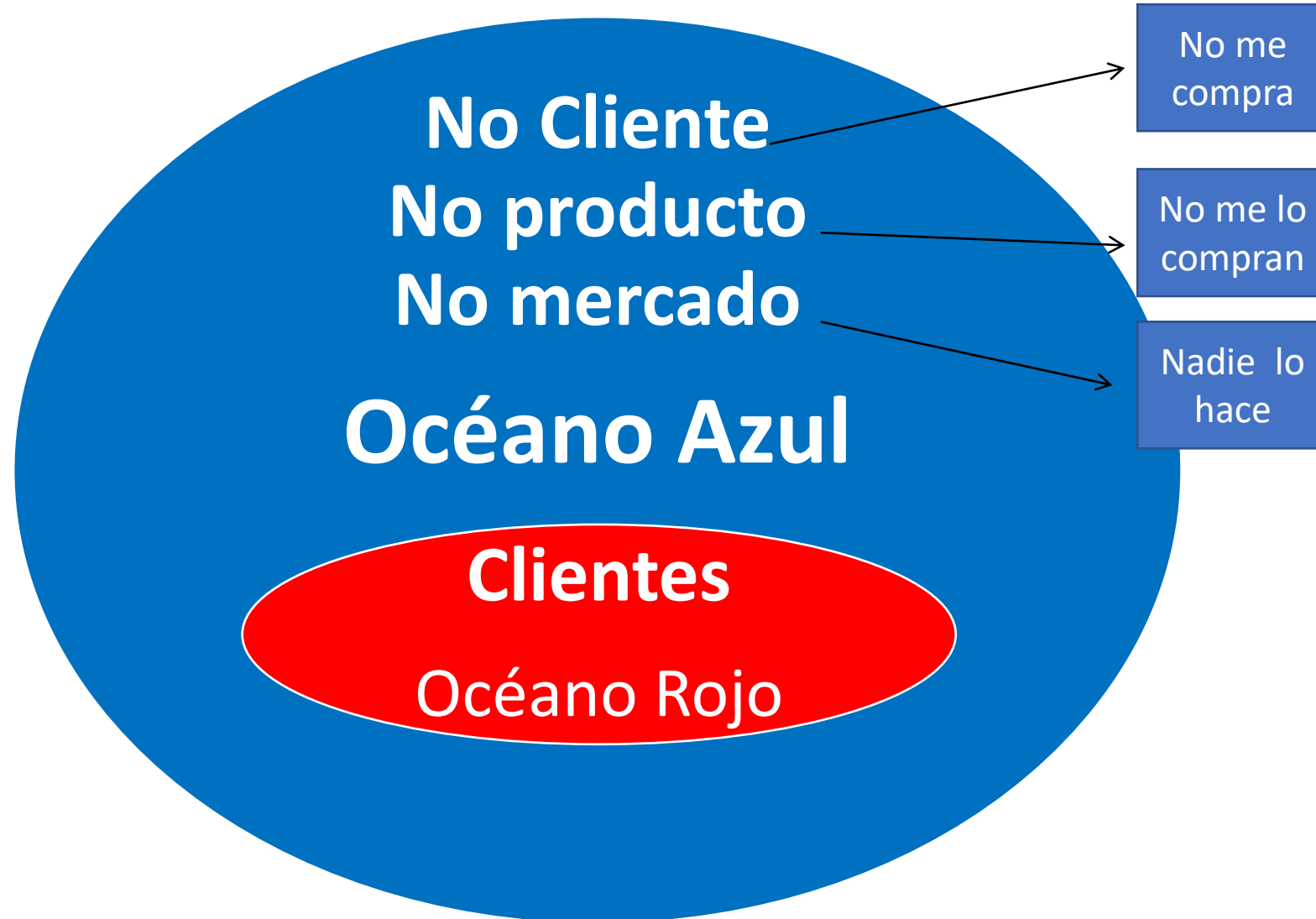
Sobre el
standard
de la
industria

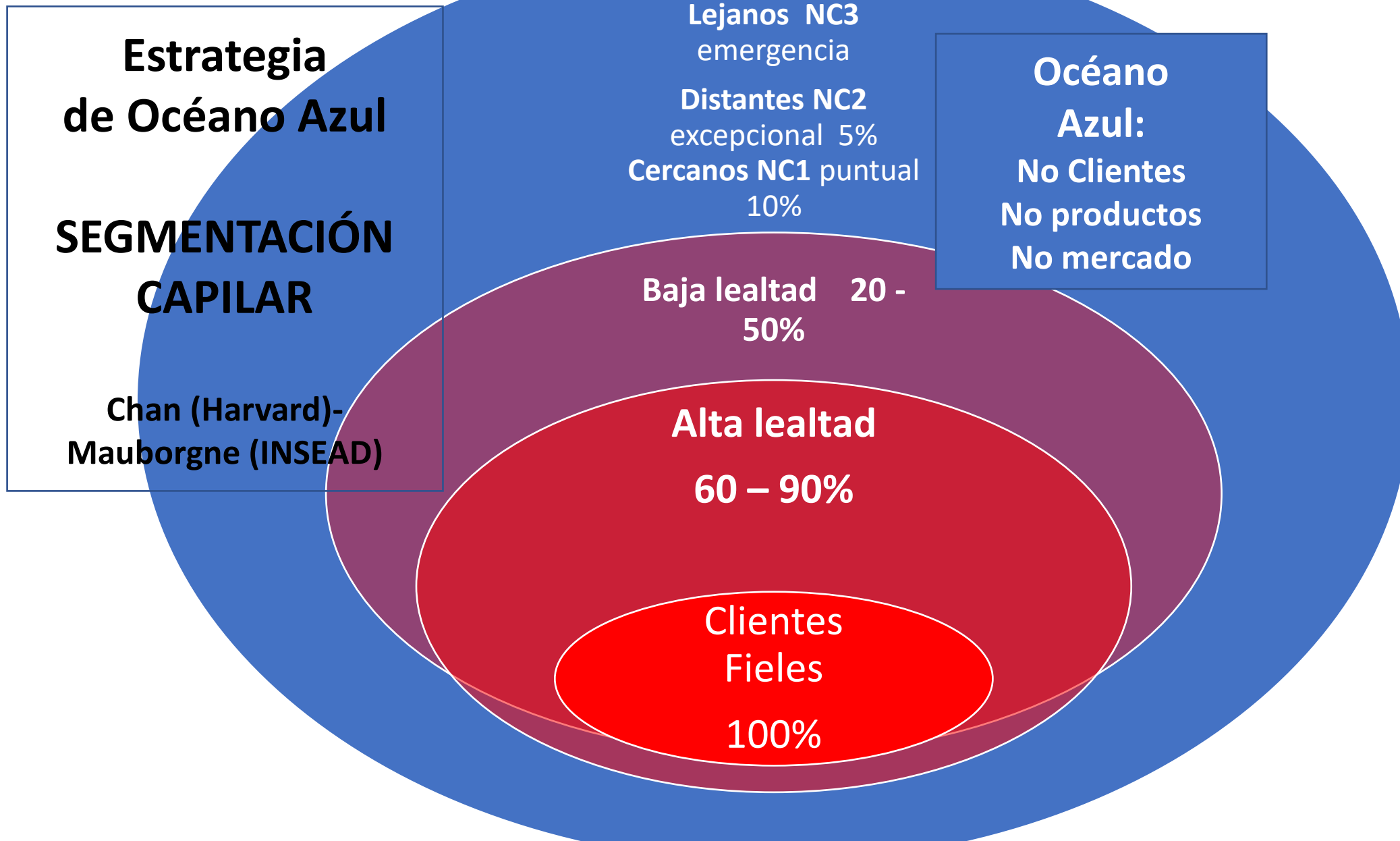


GTA F.Brom 24-06-13

14

Grupo 3 Segmentación granular





Categorización de **Cientes** según “share de billetera”

Fieles totales

- Sólo nos compran a nosotros
- 100% de compra
- Riesgos

Leales compartidos

- Alta lealtad
- 50 -80% de compra
- Determinar potencial (volumen y rentabilidad)

Desleales compartidos

- Baja lealtad
- 20-40% de compra
- Determinar potencial (volumen y rentabilidad)

CLAVE para éxito
Categorización de **No Clientes** según “share de billetera”

No clientes
de 1er. nivel

- los más cercanos a nuestro mercado.
- **Compran mínimo pero por necesidad.**

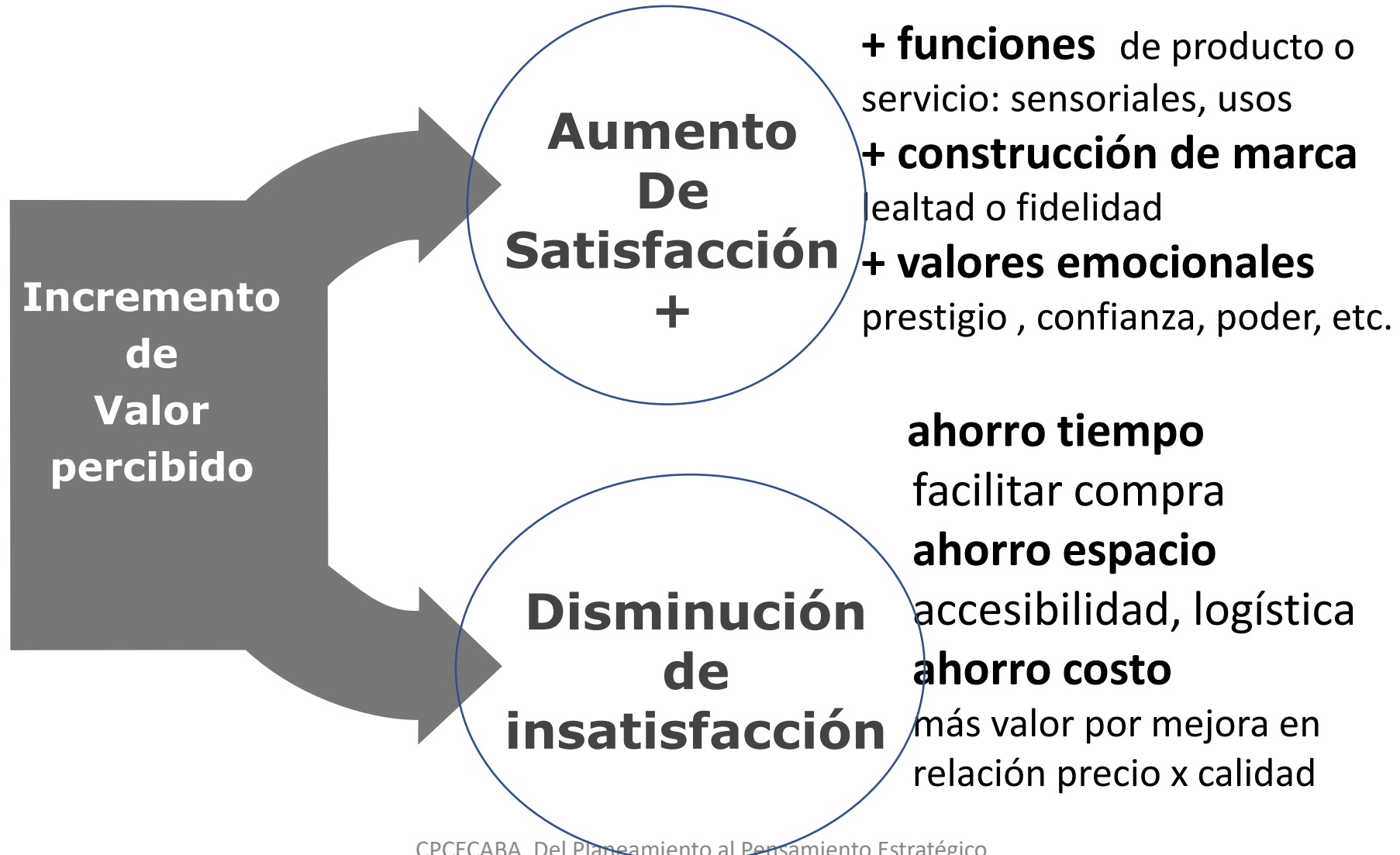
No clientes
de 2do. nivel

- se resisten a utilizar /comprar lo que su industria ofrece.
- Compran mínimo **en emergencia**

No clientes
de 3er. Nivel

- Se niegan a comprar
- Sólo comprarían en **última instancia**

Grupo 4. Incremento de valor: caminos



Estrategia del Océano Azul

InnovAcción

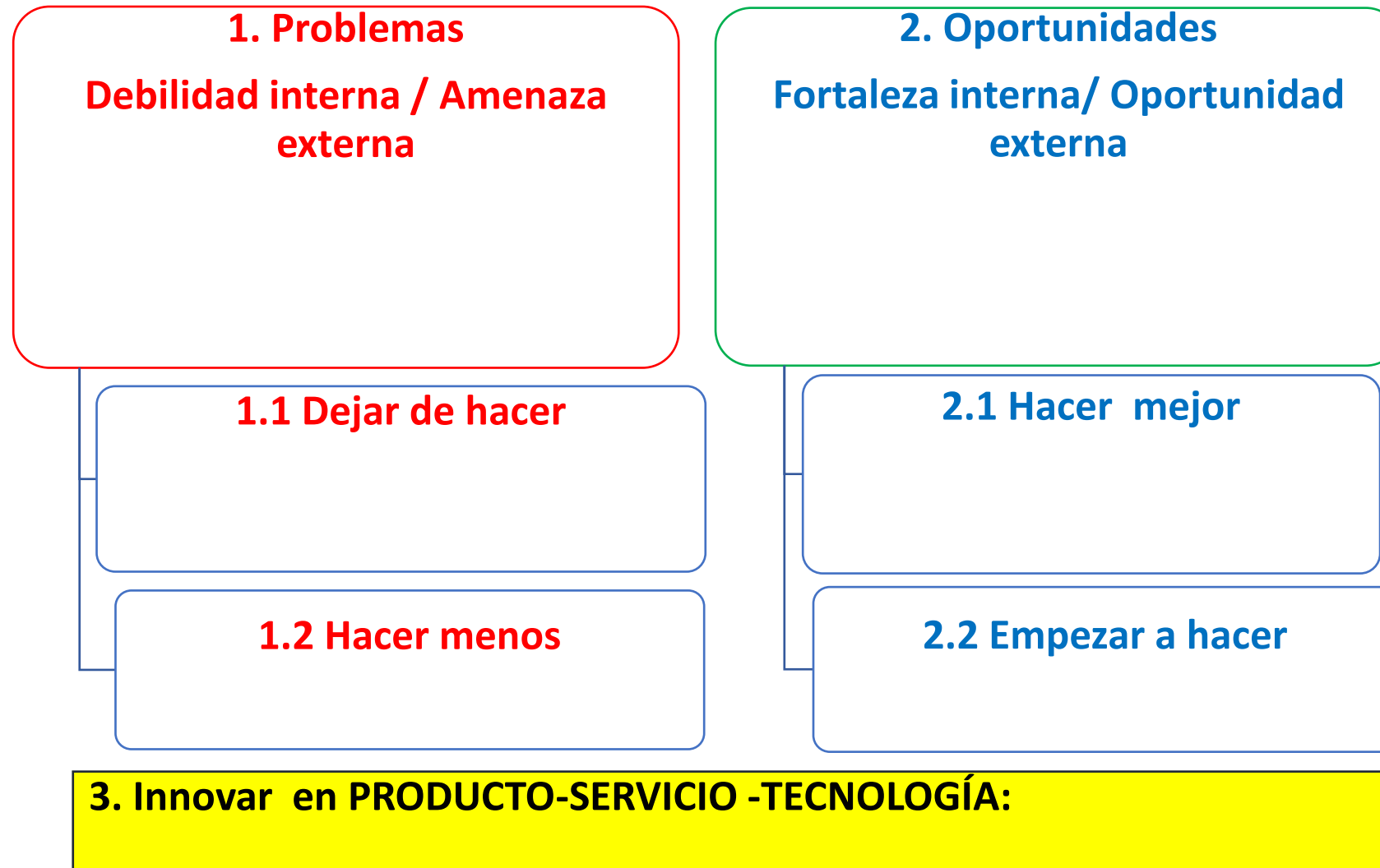
Taller aplicado a caso real




ACCIONANDO LA ESTRATEGIA DE OCEANO AZUL

caso real Empresa:

Función:



The slide features a large blue semi-circle on the right side. On the left, there are several green decorative elements: a solid circle, a dashed line, a solid line, and a square outline. The title is centered within the blue area.

Impacto del cambio de Era económica y de Paradigma de la Administración

Fernando Brom

Tesis doctorado en Administración (ESEADE 2021)

Cambio de
paradigma

Impacto
en la empresa
&
organización

Nuevas
habilidades
CAMBIO

1.

- **Actitud de cambio permanente**

- Estar cómodo en la incomodidad (no hay zona de confort)
- Del Plan estratégico al Pensamiento estratégico

2.

- **Modo supervivencia**

- Explorar - Conocer y mover los límites de los límites
- Transformar fronteras en horizontes

Cambio de
paradigma

Impacto
en la empresa
organización

Nuevas
habilidades
INNOVACIÓN

3.

- **Reinvención permanente**
 - **Crear valor "percibido"** por los clientes/consumidores

4

- **Creatividad aplicada a crear valor para el cliente (INNOVACIÓN)**
 - **#1 Pilotar** (modo beta – prueba – corregir – MEJORAR)
 - **#2 Escalar**

Cambio de paradigma

Impacto en la empresa organización

Nuevas habilidades RELACIONALES

5.

- **Modelo de negocio colaborativo**
 - Desarrollar **aliados estratégicos**
 - Desarrollar **socios estratégicos**
- Consolidar cadena de valor con los clientes

6.

- Interacción-relación con "**experiencia memorable**"
 - Con los **consumidores**
 - Con los **usuarios finales**
 - Con **referentes / apóstoles** de mi marca

Resumen

- Cambio de Era
 - Del sistema capitalista (Marx 1867) al Ecosistema del Conocimiento y la Innovación (Drucker 1987)
- Cambio de paradigma en administración
 - De sistema transaccional a ecosistema relacional
 - Del foco en el precio (pago) al valor (beneficio)
 - De la eficiencia (costo) a la innovación (crear valor)
- Investigación empresas líderes (28) y Pymes (82) en el siglo XXI
 - Impacto en la administración clásica
 - Impacto en herramientas de gestión
 - Sostenibilidad (interno)
 - Sustentabilidad (externo)
 - Brecha: Multinacionales 80% Nacionales 68% PyMES 54%
- Modelos de gestión “clientecéntricos” con foco en la creación de valor
 - Propuesta de valor : Lienzo estratégico (canvas)
 - Fidelización de clientes : Modelo Delta
 - Innovación y creación de valor: Estrategia del Océano Azul

ANEXO

Cambio de significado

Principios de Administración

Herramientas de gestión

Sostenibilidad

Sustentabilidad



Cambios de significado

Principios de Organización - Herramientas de gestión

Principios de Administración Científica Taylor-Fayol-Simon

Nuevos
significados

	Admin. Científica (s.XX)	Admin. Humanista (s.XXI)
1. Organización	Piramidal -Verticalista Burocrático	Redial - Aplanado Pocos niveles (layers)
2. Dirección (mando)	Jerarquía : Mando - Obediencia Autonomía limitada	Liderazgo (influencia) Es mentor Dirección por Objetivos
3. Control	Vigilancia jerárquica -Premio y castigo Objetivos - Tareas - Metas	Empoderamiento del empleado Propósitos e Incentivos
4. Planificación (previsión)	Proyectiva del pasado (tendencias) al futuro	Prospectiva del futuro (disruptivo) al presente
5. Coordinación	Silos funcionales Intereses no compartidos	Equipos multifuncionales Ecosistema - Gestión por proyectos

Herramientas de Gestión “Administración Humanista Drucker-Zamagni

EJE : SOSTENIBILIDAD

Nuevos
significados

	Admin. Científica (s.XX)	Admin. Humanista (s.XX)
Sostenibilidad (autonomía de recursos)	Eficacia & Eficiencia (+ x -) La mejor "de" la sociedad	Crear valor La mejor "para" la sociedad
6. Gestión del conocimiento	Capacitación Adaptativa - Reactiva	Gestión es buscar conocimiento (proactivo)
	Atento a novedades	Conocimiento = Investigación+Desarrollo+innovac.
7. Gestión del talento	Recursos humanos a valor de mercado	Capital humano motivado - con propósito
8. Gestión del cambio e Innovación	Espíritu de iniciativa	Mejora continua proactiva
	Evolución - Adaptación - Copia	Innovación Disruptiva (cambio de regla de juego)
9. Rol de la ganancia	Maximización (causa)	Optimización (consecuencia)
	Rentabilidad (accionistas)	Beneficio (grupos de interés)

Herramientas de Gestión “Administración Humanista Drucker-Zamagni

EJE : SUSTENTABILIDAD

**Nuevos
significados**

Sustentabilidad (impacto social-ambiental)	Responsabilidad social (RSE) Cumplir la ley	Reporte de sustentabilidad (GRI) - Triple balance: Económico-Social-Ambiental
10. Interacción con instituciones clave		
	Estado, Mercado y Universidad	Estado, Mercado, Universidad y Socied.Civil
	Cumplir la ley	Buena ciudadanía corporativa
11. Rol del cliente y consumidor		
	Atención de quejas y reclamos	Derechos y Deberes crecientes
	Cumplir la especificación y la ley	Conocer y Exceder las expectativas
12. Modelo de negocio		
	Cerrado (limitado por fronteras)	Abierto (explora horizontes) -
	Integración vertical	Socios y Aliados estratégicos - Plataf. Digital
	Conexión punto a punto	Triple beneficio PPP : utilidad-gente-planeta

Del planeamiento al pensamiento estratégico

Éxito en la tarea !!

Muchas gracias !!

fernandobrom@gmail.com