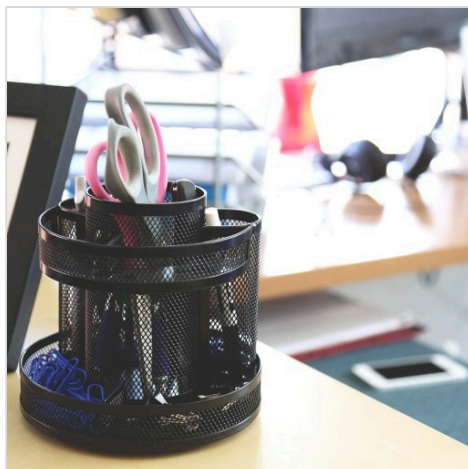


L U M B R E



Qué es (y qué no es) la estrategia de tu empresa

Materia: Alta dirección

03/10/2026

Antes de empezar

Antes de abrir un Excel de metas, aclaremos qué es una estrategia. Estrategia no es el plan anual, ni la operación del día, ni el presupuesto, ni la lista de deseos: es un conjunto de decisiones que eligen dónde jugar, cómo ganar y a qué se renuncia. Aquí aprendes a reconocer una decisión estratégica de verdad y a no confundirla con buenos propósitos.

QUÉ APRENDERÁS

- Distinguir estrategia de planeación, operación, presupuesto y deseos, y reconocer una decisión estratégica con renunciaciones en el caso de Metalcraft del Bajío.

La historia con la que probablemente te identificas

VIDEO

¿Qué es la estrategia? Michael Porter (Harvard Business Review)

Video externo en YouTube, duración 6:52 min. Lumbre no aloja ni controla el contenido enlazado.



Escanea para verlo en Lumbre

<https://www.youtube.com/watch?v=h-oZ3n-elXc>



Este curso te deja un Plan Estratégico aplicable a tu empresa, no un resumen académico.

Conoce a **Metalcraft del Bajío**. Es una PYME de Salamanca, Guanajuato: estampa, corta con láser y suelda lámina metálica para armar piezas que la agroindustria y la construcción instalan en sus equipos. Tienen 48 personas, facturan unos **68 millones de pesos al año** y llevan tres años casi planos.

Cada enero su dueño, el Ing. **Beto Cárdenas**, reúne al equipo, proyecta un power point y dice: este año **vamos a crecer 20 %, conseguir más clientes, mejorar la calidad, digitalizarnos y capacitar al personal**. Aplausos. En diciembre, otra vez, cero crecimiento real.

Estrategia, en una definición útil

Una estrategia es **un conjunto de decisiones coherentes sobre dónde vas a jugar y cómo vas a ganar, que incluye a qué renuncias**. Si no hay elección ni renuncia, no hay estrategia: hay intención.

Las cinco cosas que la gente confunde con estrategia

La trampa: sentir que hacer la lista larga de «todo lo que deberíamos mejorar» ya es planear.

Concepto	Qué es en realidad	Qué NO es
Planeación	El calendario y proceso para aterrizar decisiones	La decisión en sí de hacia dónde ir
Operación	Hacer bien lo que ya decidiste (el día a día)	Sustituye a la estrategia si no cambias el rumbo
Presupuesto	Repartir dinero entre actividades	Una estrategia si el dinero no sigue prioridades
Deseos / metas	El resultado que quieres	El cómo y el por qué lo obtendrás
Estrategia	Elegir posición, enfoque y renunciaciones	Una lista de todo lo que «hay que hacer»

Fíjate en la diferencia con los números de Metalcraft. «Crecer 20 %» es un **deseo**. «Vamos a crecer dejando de fabricar piezas baratas de bajo margen para el cliente grande que nos presiona, y usando la capacidad de corte láser ociosa para ofrecer servicio a terceros» es **estrategia**: elige un frente, explica el cómo y **te obliga a renunciar** (dejas clientes, liberas máquina).

1. ¿Cuál de estas frases de Beto es una DECISIÓN ESTRATÉGICA y no un deseo?

- ☐ Este año le echamos ganas y crecemos 20 %
- ☐ Vamos a mejorar la atención al cliente
- ☐ Dejamos de cotizar piezas de bajo margen y dedicamos la máquina de láser ociosa a corte por contrato para nuevos clientes
- ☐ Necesitamos digitalizarnos porque todos lo hacen

Elegir es renunciar: la prueba de las tres preguntas

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

2. Si tu «estrategia» no pasa estas tres preguntas, todavía es un plan de deseos



3. Clasifica las frases del repertorio anual de Metalcraft:

Elementos:

- «Seremos los mejores en lámina en la región»
- «Servicio de corte por contrato en 48 horas usando la máquina ociosa»
- «Crecer con todos los tipos de cliente»
- «Dejamos el segmento barato y nos enfocamos en piezas de ingeniería»

Estrategia (elige, decide, renuncia)	. . .
Deseo disfrazado (no elige nada)	. . .

Tu primera pieza del plan: la Declaración de Intención Estratégica

En cada módulo vas a llenar una **plantilla** que se acumula en tu Plan Estratégico. Empieza con la más honesta: una frase que capture a dónde quieres llevar la empresa y qué estás dispuesto a soltar para lograrlo. Escríbela con tus palabras, no con las de un libro.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

4. Plantilla 1 · Declaración de intención estratégica



Errores frecuentes de este módulo

1) Confundir la lista de todo lo que «hay que mejorar» con estrategia. 2) Esconder las renunciaciones porque duelen. 3) Copiar la estrategia de la empresa grande o del competidor sin tu contexto. 4) Creer que el presupuesto es la estrategia. Una estrategia sin renunciaciones visibles es motivación, y la motivación no mueve máquinas.

5. Toma la última lista de objetivos de tu empresa. Para cada meta, pregúntate: ¿esto elige algo, o lo diría igual alguien que no ha decidido nada? Reescribe UNA meta como decisión estratégica con su renuncia. ¿Te costó escribir a qué le dices «no»? Eso que te costó es justamente la estrategia.

Señal de que vas bien: alguien en tu equipo va a molestarse porque dejas de hacer algo que le gustaba. Si a nadie le incomoda, no elegiste.

1. Estrategia = decisiones coherentes sobre dónde jugar, cómo ganar y a qué renunciar.
2. No es planeación, ni operación, ni presupuesto, ni lista de deseos.
3. La prueba de fuego: si no te obliga a sacrificar algo real, todavía no es estrategia.
4. En este curso cada módulo te deja una pieza de tu Plan Estratégico.

Siguiente paso (Módulo 2 · Diagnóstico estratégico): ya sabes que primero se decide y se renuncia. Pero no puedes elegir bien si no sabes **dónde estás parado**. En el próximo módulo abres los números de tu empresa y distingues síntomas de causas. Antes de eso, sobre Metalcraft te dejo una decisión pendiente: Beto descubre que la máquina de corte láser está ociosa la mitad del mes. ¿La usas para atraer clientes nuevos con corte por contrato, o la dejas para asegurar entregas del cliente grande? No hay respuesta única: depende del diagnóstico que haremos en el Módulo 2.

Referencia curricular

Materia:	Alta dirección
-----------------	----------------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/pe-m01-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat