criterio
STRATEGY STUDIO



«La esencia de la estrategia es elegir qué no hacer.»

— MICHAEL E. PORTER

Diseñamos estrategia corporativa y competitiva con inteligencia artificial y juicio humano. La IA amplía las opciones; tu equipo decide a qué renunciar.

PRESENTACIÓN PARA EMPRESAS · SAN JOSÉ, COSTA RICA · 2026

LA IDEA

Sé la vaca morada



SETH GODIN

Autor y emprendedor estadounidense, referente mundial del marketing, con más de veinte libros publicados.

En un viaje por Francia, tras ver tantas vacas iguales, dejó de mirarlas. Una vaca morada sí la habría notado.

«En un mercado saturado, encajar es fracasar.»

SETH GODIN · PURPLE COW, 2003

LA REGLA VIEJA

Productos ordinarios con mucho marketing encima.

LA REGLA NUEVA

Algo tan notable que la gente lo busca y habla de ello.

Nuestro trabajo: ayudarte a encontrar tu vaca morada y a renunciar a todo lo que la esconde.

criterio

LA PRUEBA DE DIFERENCIACIÓN

Si todos usan la misma IA, las estrategias se parecen. Cada opción pasa por dos preguntas:

¿La IA le recomendaría lo mismo a un competidor?

SÍ → **Genérica**

Se compite por ejecución y precio. Suele ganar el más grande.

NO

¿Depende de algo que solo nosotros tenemos?

SÍ → **Diferencia**

Pasa la prueba. Es tu vaca morada.

NO

Frágil. Reforzarla con un recurso propio antes de apostar.

EL LIBRO

EstrategIA Aumentada

Cuando la inteligencia abunda, la estrategia decide.

Cómo competir y ganar en la era de la inteligencia artificial

- El método de nueve fases, con sus preguntas, marcos y errores comunes.
- La guía del equipo cliente: llega a cada taller con contexto y sigue aprendiendo después.
- Infografías y caricaturas con humor sobre la vida real de las juntas.

De Sergio Restrepo, fundador de Criterio.

Order now at amazon.com



EL EQUIPO

Personas con criterio, en la sala



Fundador y socio director · Estrategia corporativa y competitiva

Sergio Restrepo

Trabaja con juntas directivas y comités ejecutivos en las decisiones que definen hacia dónde va una empresa: dónde competir, cómo diferenciarse y qué dejar de hacer.

Su ventaja es entender cómo deciden realmente los comités. Aplica la economía conductual a la estrategia para que la ventaja competitiva no se pierda en sesgos, consensos fáciles o inversiones que nadie se atreve a abandonar.

Juntas directivas

- Grupo Monge
- Grupo IREX Costa Rica

Profesor visitante

- INCAE
- ESADE
- Georgetown
- Wharton Exec. Ed.
- Boston University

Autor y creador

- Irracional (2025)
- Estrategia Aumentada
- POINTS®
- DBA (c), IE Business School

criterio

EL PROBLEMA

Muchos planes estratégicos no eligen nada

UN PLAN TÍPICO DE 23 «PRIORIDADES»

4

de 23 eran elecciones reales. El resto: metas, proyectos y principios.

- **La lista de deseos:** cada año se agregan prioridades y no se quita ninguna.
- **El plan que se archiva:** se aprueba, pero el presupuesto no se mueve.
- **El comité que coincide:** la primera opinión arrastra a las demás.



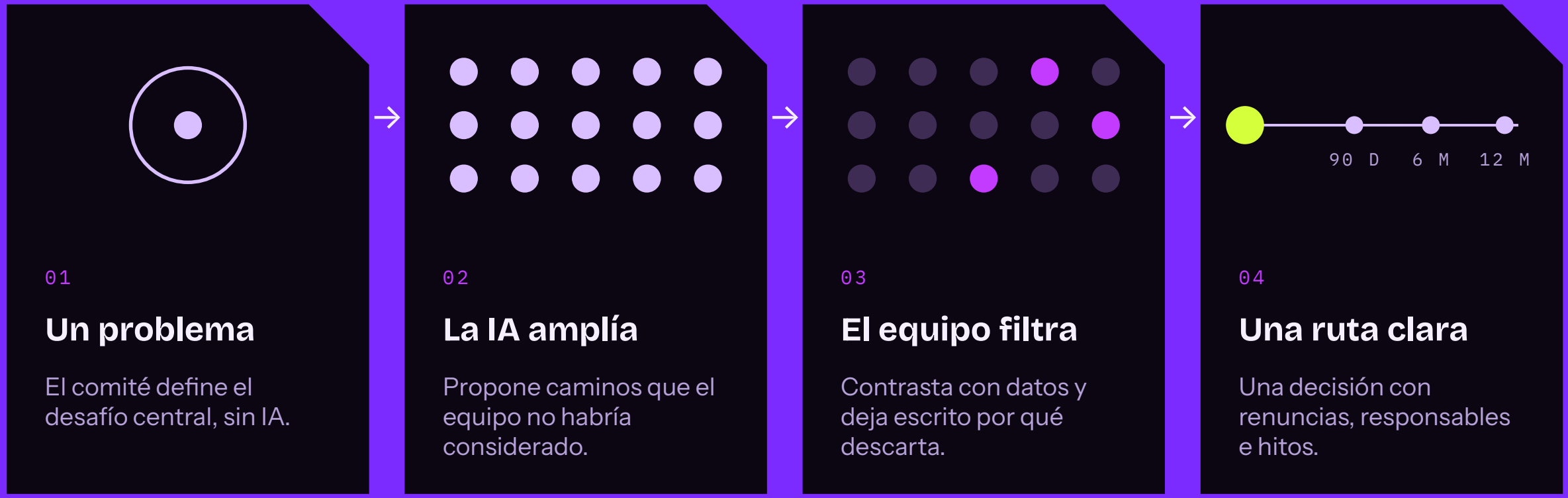
«Este año agregamos doce prioridades. No quitamos ninguna.»

CASO COMPUESTO DE LAS 23 PRIORIDADES: STRATEGY PLAYBOOK MASTER LATAM 2026

criterio

NUESTRA TESIS

La IA amplía las opciones. Tu equipo decide



01

Un problema

El comité define el desafío central, sin IA.

02

La IA amplía

Propone caminos que el equipo no habría considerado.

03

El equipo filtra

Contrasta con datos y deja escrito por qué descarta.

04

Una ruta clara

Una decisión con renuncias, responsables e hitos.

Definir el problema, elegir y renunciar es responsabilidad de la dirección. La IA no define el problema ni vota.

POR QUÉ LO HACEMOS ASÍ

La IA ya cambió cómo se decide la estrategia



HARVARD BUSINESS REVIEW · SEPT–OCT 2026

Lo que dice la investigación, y la regla que adoptamos:

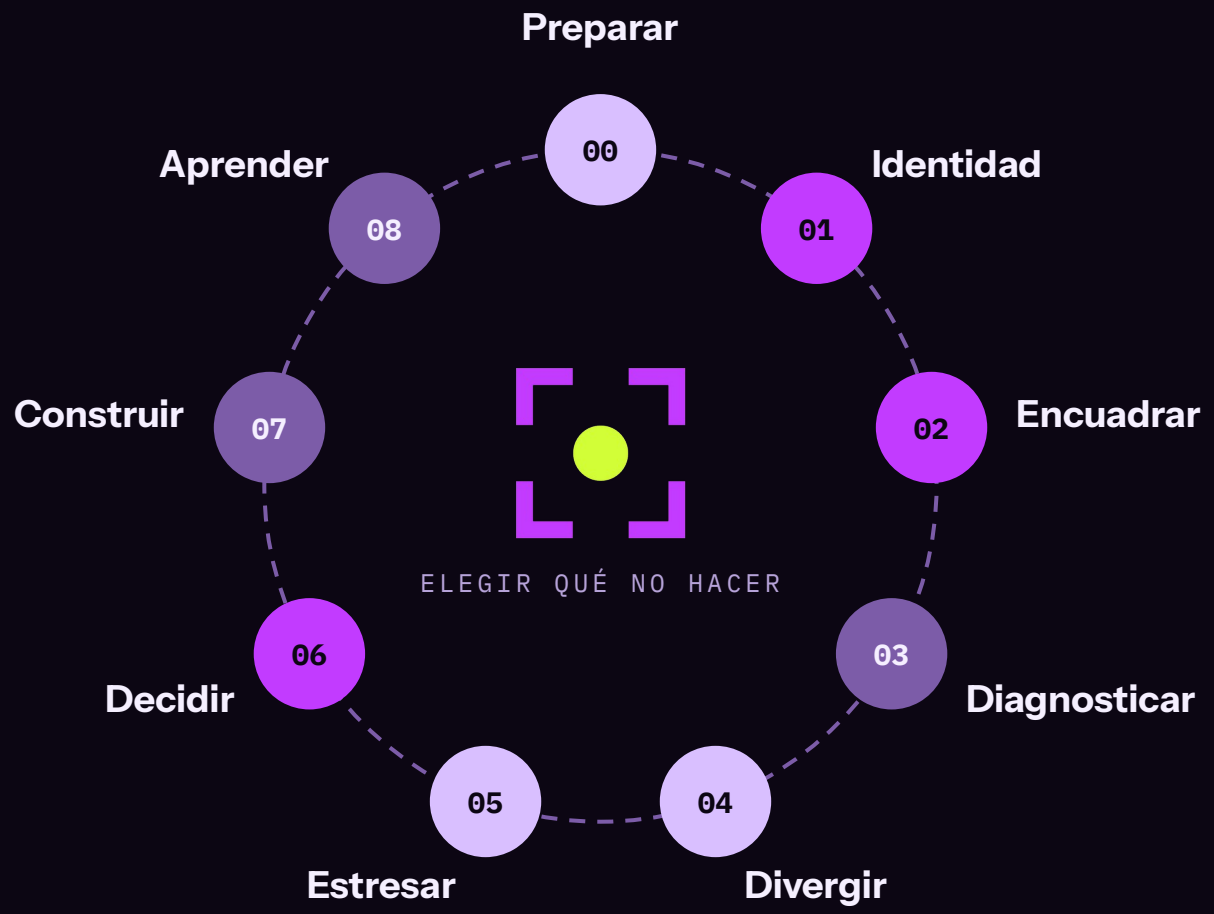
2023	**Con IA, los consultores rinden más en lo que la IA hace bien y se equivocan más fuera de eso.**	→ La IA trabaja donde es fuerte; el consultor verifica.
2024	**Las ideas hechas con IA son mejores una a una, pero se parecen más entre sí.**	→ Cada directivo opina en privado antes de ver a la IA.
2025	**Una persona con IA rinde como un equipo de dos sin ella.**	→ En los talleres, la IA es compañera, no oráculo.
2026	**La IA predice bien, pero le cuesta el razonamiento causal.**	→ El comité define el problema y cómo ganar.

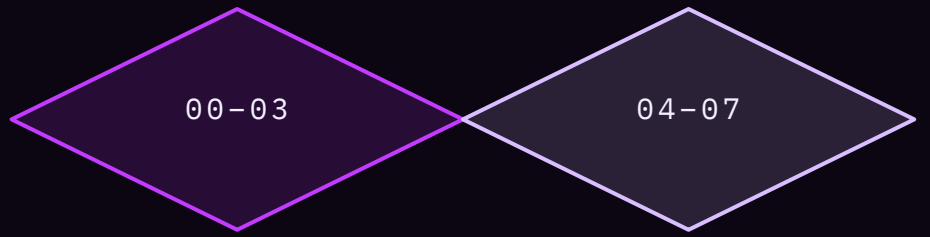
DELL'ACQUA ET AL., HBS 2023 Y 2025 · DOSHI Y HAUSER, SCIENCE ADVANCES 2024 · CSASZAR ET AL., STRATEGY SCIENCE 2026

criterio

EL PROCESO

Nueve fases. Un ciclo que aprende





00–03 · El problema correcto

Preparar la evidencia, entender quiénes somos, nombrar el desafío y diagnosticar con datos.

04–07 · La solución correcta

Abrir opciones, ponerlas a prueba, decidir con renuncias y construir la organización que la ejecuta.

08 · Aprender

Lo que se aprende al ejecutar alimenta la siguiente revisión. El ciclo vuelve a empezar.

FASE 00 · LIDERA LA IA

Preparar: ¿qué sabemos y qué nos falta saber?

OBJETIVO

Reunir toda la evidencia antes de que alguien opine.

CÓMO LO HACEMOS

1. La plataforma pide la información según tu industria, con plantillas para cada área.
2. Entrevistamos a la Junta, el comité, la primera línea y clientes.
3. La IA lee y cruza documentos, entrevistas y datos del mercado.

QUÉ OBTIENES

Dossier de entendimiento

Antes del primer taller · entrevistas y plataforma



Cuatro fuentes de evidencia convergen en la pregunta estratégica.

criterio

FASE 01 · LIDERA EL EQUIPO

Identidad: ¿quiénes somos y para qué existimos?

OBJETIVO

Confirmar propósito, visión, misión y valores, y comprobar si la empresa los vive.

CÓMO LO HACEMOS

1. Evaluamos cada declaración con una rúbrica basada en Collins y Porras.
2. Contrastamos lo escrito con los incentivos y las conductas reales.
3. Decidimos qué se preserva y qué hay que ajustar.

QUÉ OBTIENES

Informe de identidad para la Junta

Taller 1



«Nuestra misión. La desempolvamos para las visitas.»

criterio

FASE 02 · LIDERA EL EQUIPO

Encuadrar: ¿cuál es el desafío central?

OBJETIVO

Pasar de una lista de problemas al único desafío que, resuelto, cambia todo lo demás.

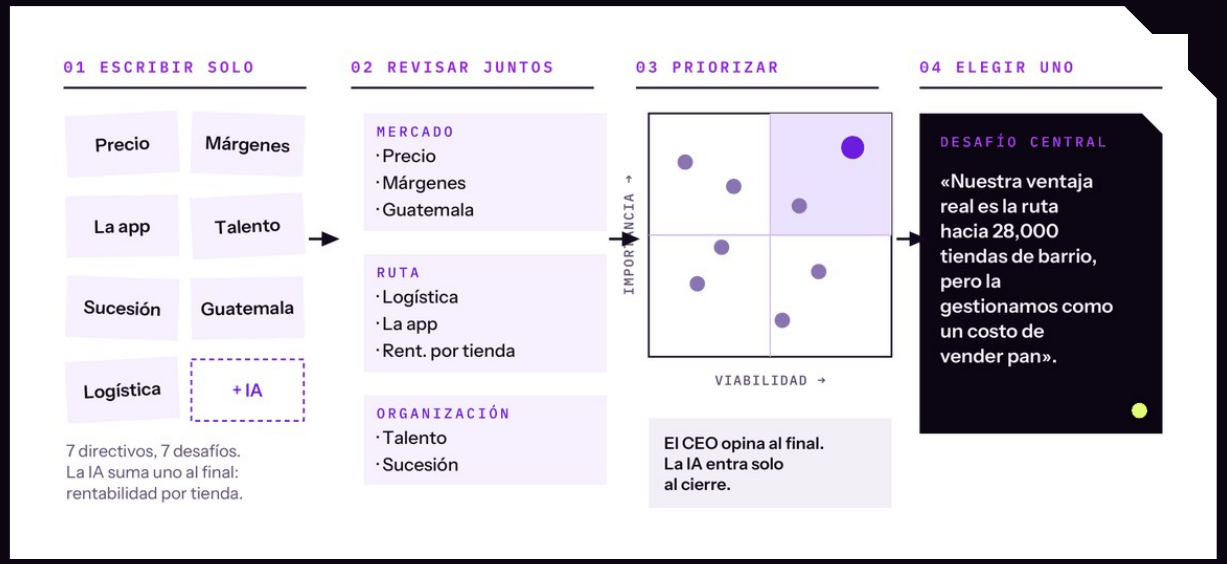
CÓMO LO HACEMOS

1. Cada directivo escribe solo sus desafíos, sin IA y sin ver los de los demás.
2. Los revisamos juntos y los priorizamos por impacto y viabilidad.
3. El comité elige uno y lo escribe en una frase.

QUÉ OBTIENES

El desafío central, en una frase

Taller 1 · sin IA



De siete desafíos a uno: escribir solo, revisar juntos, elegir.

criterio

FASE 03 · COMPARTIDO

Diagnosticar: ¿qué está pasando realmente?

OBJETIVO

Encontrar las causas de fondo, no solo los síntomas.

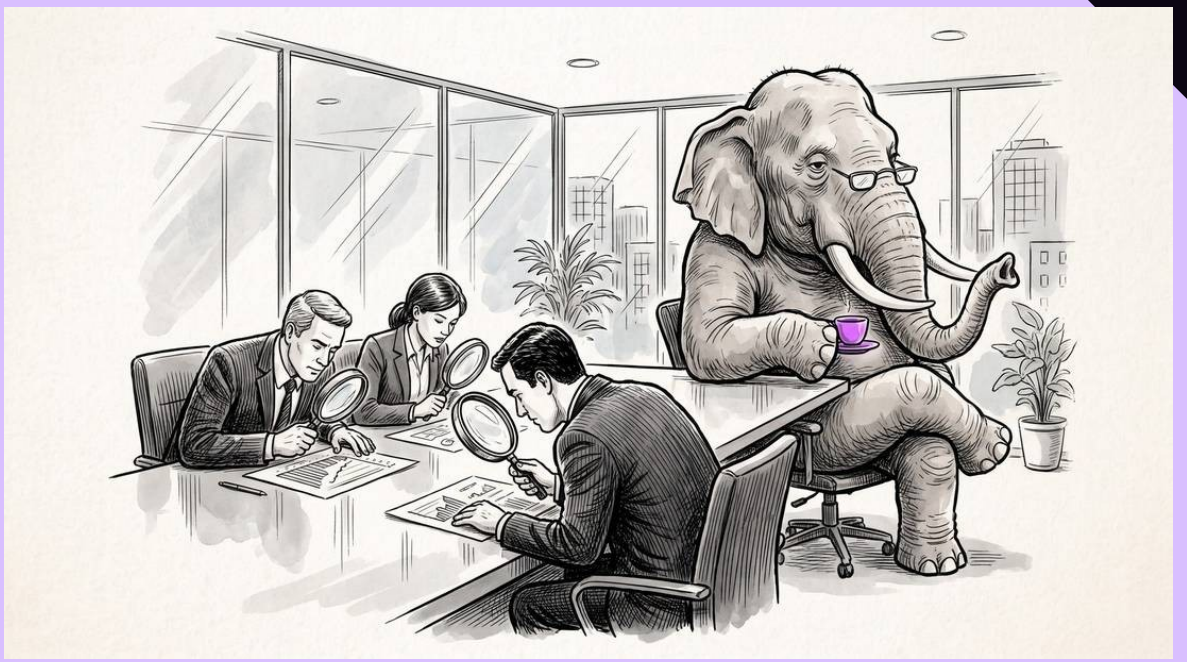
CÓMO LO HACEMOS

1. La IA aplica 11 lentes de análisis: Porter, PESTEL, Service Profit Chain y competidores.
2. El equipo contrasta los hallazgos con lo que vive en la operación.
3. Separamos síntomas de causas y nombramos lo que nadie quería mirar.

QUÉ OBTIENES

Informe de diagnóstico para la Junta

Plataforma y revisión con el comité · cierra el Diagnóstico



«Revisamos 214 indicadores. Ninguno era el elefante.»

criterio

FASE 04 · LIDERA LA IA

Divergir: ¿qué caminos no hemos visto?

OBJETIVO

Abrir el abanico de opciones antes de elegir.

CÓMO LO HACEMOS

1. La IA propone opciones inspiradas en líderes de tu industria y de otras.
2. Construimos escenarios con las dos incertidumbres que más pesan.
3. Cada opción pasa la prueba de diferenciación.

QUÉ OBTIENES

Mapa de opciones estratégicas

Taller 2



Cuatro futuros posibles a partir de dos incertidumbres.

criterio

FASE 05 · LIDERA LA IA

Estresar: ¿qué tendría que ser verdad?

OBJETIVO

Probar cada opción antes de que la pruebe el mercado.

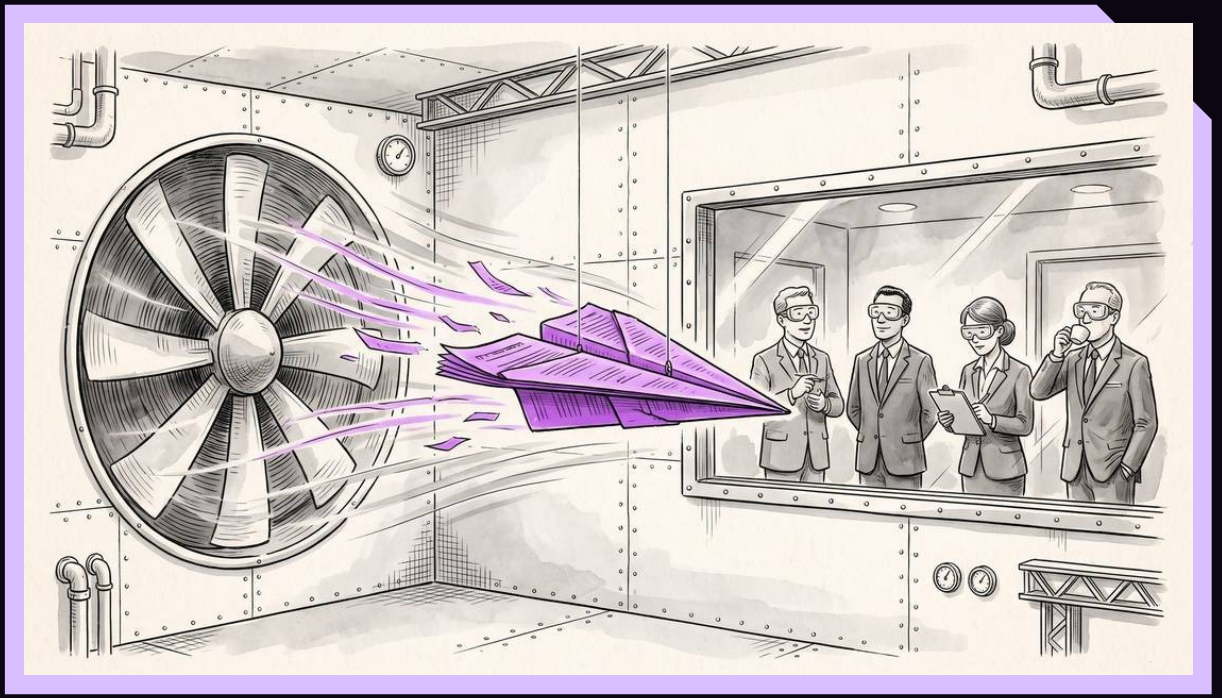
CÓMO LO HACEMOS

1. Listamos los supuestos que sostienen cada opción.
2. La IA los ataca desde el cliente, el competidor, finanzas y el regulador.
3. Premortem: el comité imagina que la estrategia fracasó y explica por qué.

QUÉ OBTIENES

Supuestos críticos y premortem

Taller 2



«Mejor que se rompa aquí que en el mercado.»

criterio

FASE 06 · LIDERA EL EQUIPO

Decidir: ¿dónde competimos y a qué renunciamos?

OBJETIVO

Elegir un camino y dejar escritas sus renuncias.

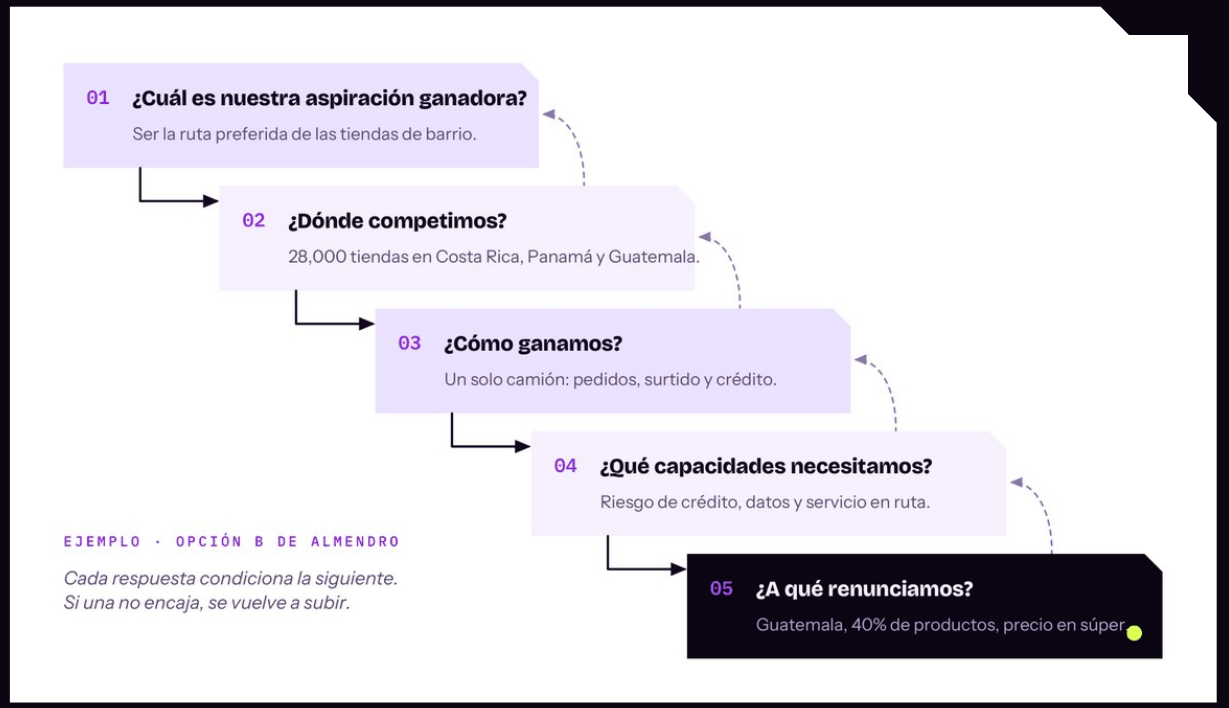
CÓMO LO HACEMOS

1. Cada directivo vota en privado antes del debate.
2. Revisamos diez sesgos frecuentes antes de aprobar.
3. Fijamos de antemano las señales que nos harían corregir el rumbo.

QUÉ OBTIENES

Master Strategy Canvas

Taller 3



Cada respuesta condiciona la siguiente, hasta llegar a las renuncias.

criterio

FASE 07 · COMPARTIDO

Construir: ¿qué tiene que cambiar para ejecutarla?

OBJETIVO

Convertir la decisión en dinero, responsables y fechas.

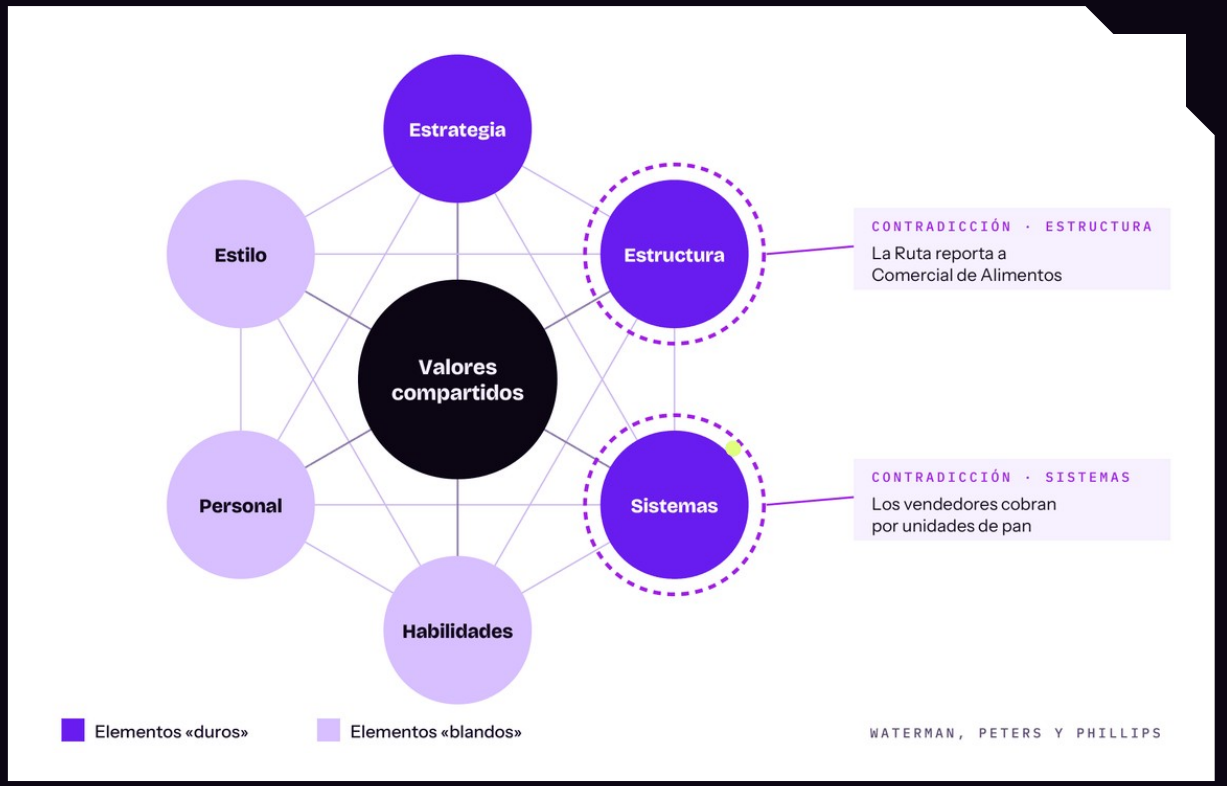
CÓMO LO HACEMOS

1. Revisamos estructura, sistemas, talento y cultura con el modelo 7S.
2. Definimos los grandes movimientos: hacia dónde se mueven el capital y el talento.
3. Cada iniciativa queda con responsable, indicador y fecha.

QUÉ OBTIENES

Grandes movimientos y plan a 90 días

Taller 4 y sesión con la Junta



Las siete piezas de la organización que deben moverse juntas.

criterio

FASE 08 · COMPARTIDO

Aprender: ¿qué nos dice la realidad?

OBJETIVO

Que la estrategia siga viva después de aprobarla.

CÓMO LO HACEMOS

1. Los equipos actualizan indicadores y supuestos en la plataforma.
2. Revisión mensual con el consultor y trimestral con la Junta.
3. Cada año la estrategia se actualiza y el ciclo vuelve a empezar.

QUÉ OBTIENES

Tablero de señales y actualización anual

Build & Sustain · 12 meses



«Se la entregamos a la Junta en enero. Nadie la regó.»

criterio

ECONOMÍA CONDUCTUAL

Diseñado para cómo deciden de verdad los comités

Las personas deciden con emoción y racionalizan después.

Por eso no bastan los buenos marcos: hay que diseñar cómo se toma la decisión. En un comité, la primera opinión pesa demasiado, el grupo tiende a coincidir y cuesta abandonar lo que ya se invirtió.



Opiniones independientes

Cada directivo aporta su análisis y su voto antes de ver los de los demás.



Lectura del ánimo

En cada fase el equipo dice cómo se siente y la plataforma sugiere qué conviene discutir.



Revisión de 10 sesgos

Antes de aprobar, el equipo revisa diez sesgos y la IA hace su propia revisión.

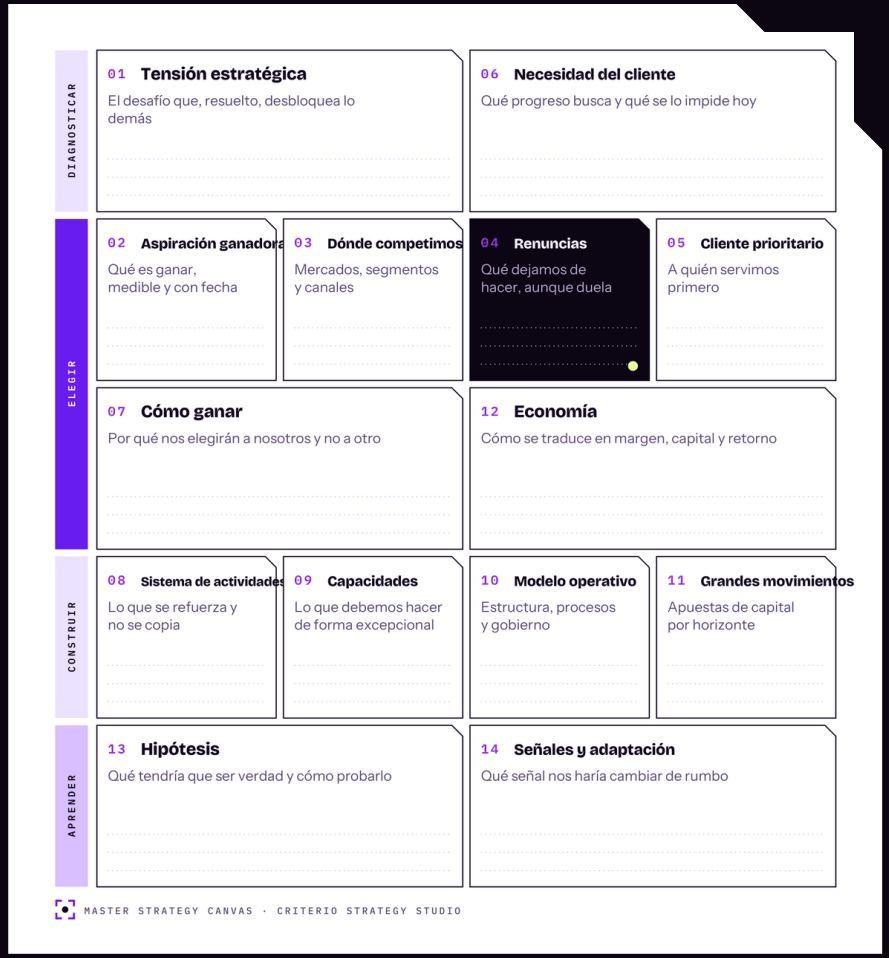


Pronósticos medibles

Cada directivo estima en privado la probabilidad de éxito y con el tiempo mide su acierto.

EL RESULTADO

Una estrategia en una página, lista para la Junta



MASTER STRATEGY CANVAS · 14 DECISIONES

Dónde competir, cómo ganar, a qué renunciar, qué construir y qué señales vigilar. Antes de llegar a la Junta, pasa cinco pruebas:

Clara
Cabe en una página.

Enfocada
Dice a qué renuncia.

Realista
Tiene dinero y dueños.

Medible
Indicador y fecha.

Viva
Se revisa con datos.

LO QUE RECIBEN

- Informe para la Junta · .docx
- Presentación · .pptx
- Plan a 90 días · .xlsx
- Canvas de una página

criterio

LA PLATAFORMA

Una plataforma para diseñar y seguir la estrategia



Ilustración de la interfaz con datos de ejemplo.

9
fases con agenda, marcos y entregables

78
tipos de información solicitados

24
marcos de estrategia integrados

16+1
industrias y una lente a medida

- Siempre facilitada por un consultor; no es autoservicio.
- Descarga el informe para la Junta, la presentación y el plan a 90 días.
- Usuarios ilimitados para todo el equipo.

criterio

EL EQUIPO QUE RECIBES

Un solo equipo, de principio a fin

Eliges tu desafío y sabes quién se sienta contigo, de la primera entrevista a la sesión con la Junta.



Socio responsable

Sergio Restrepo

Lidera el proyecto, facilita los talleres con el comité y presenta la estrategia a la Junta.

EN CADA TALLER Y SESIÓN DE JUNTA

Consultor principal

Según tu desafío

Especialista senior de la práctica que corresponde a tu reto.

DEDICADO TODO EL PROYECTO

Dos asociados

Equipo de análisis

Entrevistas, lectura de la información y seguimiento entre talleres.

ANÁLISIS, ENTREVISTAS Y SEGUIMIENTO

Plataforma

La IA de Criterio

Analiza la información, propone opciones, evalúa supuestos y revisa sesgos.

NUNCA DECIDE

CUATRO PRÁCTICAS · EL CONSULTOR PRINCIPAL SE ASIGNA SEGÚN TU DESAFÍO

Crecer y asignar el capital

Estrategia corporativa y finanzas

Ganar por el cliente

Cliente y economía conductual

Transformar la organización

Organización y gobierno

Decidir con datos e IA

IA y analítica

criterio

INVERSIÓN

Precio fijo. Sin sorpresas

No cobramos por hora, por usuario ni por uso de IA. Cada paquete tiene un precio cerrado y un alcance escrito.

Diagnóstico

4 SEMANAS

USD 12.000

Pago único

QUÉ RECIBES

- ✓ Entrevistas y análisis de la información con IA
- ✓ Revisión de propósito, visión y valores
- ✓ Un taller para definir el desafío central
- ✓ Informe de diagnóstico para la Junta

Build

RECOMENDADO

11 SEMANAS

USD 38.000

Tres pagos por hitos

QUÉ RECIBES

- ✓ Las nueve fases con consultor senior
- ✓ Cuatro talleres con el comité ejecutivo
- ✓ Master Strategy Canvas e iniciativas clave
- ✓ Plan a 90 días con responsables
- ✓ Presentación y sesión con la Junta

Build & Sustain

12 MESES

USD 69.500

Build + USD 3.500 al mes × 9

QUÉ RECIBES

Todo lo de Build, y además:

- ✓ Una sesión mensual con el consultor
- ✓ Revisión trimestral con la Junta
- ✓ Seguimiento de indicadores y supuestos
- ✓ Actualización anual de la estrategia

Precios en USD, más IVA. El Diagnóstico se acredita completo si continúan con Build dentro de 60 días.

criterio

LO ADICIONAL

Lo que se cobra aparte, con precio publicado

Si el proyecto crece, el precio de cada adicional se conoce antes de empezar.

Unidad de negocio adicional

Cuando la estrategia cubre otro negocio o país con su propio mercado.

USD 15.000

Taller adicional de medio día

Una sesión extra con el comité, fuera de las previstas.

USD 3.500

Sesión adicional con la Junta

Una presentación o revisión más, además de la incluida.

USD 2.500

Viajes fuera de Costa Rica

Se aprueban por escrito antes de reservar.

Al costo, sin margen

CÓMO SE PAGA BUILD

40% · Al inicio	30% · En el Taller 3	30% · En la sesión con la Junta

Build & Sustain se paga mes a mes y se cancela con 30 días de aviso. Diagnóstico: pago único. Precios en dólares, más IVA.

criterio

criterio
STRATEGY STUDIO

La IA no vota.
Tu equipo sí.

Empecemos con un Diagnóstico de cuatro semanas: sabrán dónde están, cuál es su desafío central y qué decisiones vienen.



Sergio Restrepo · Socio responsable

CRITERIOSTRATEGY.COM · SERGIO@DYNAMO360.COM

EL LIBRO

Order now at amazon.com

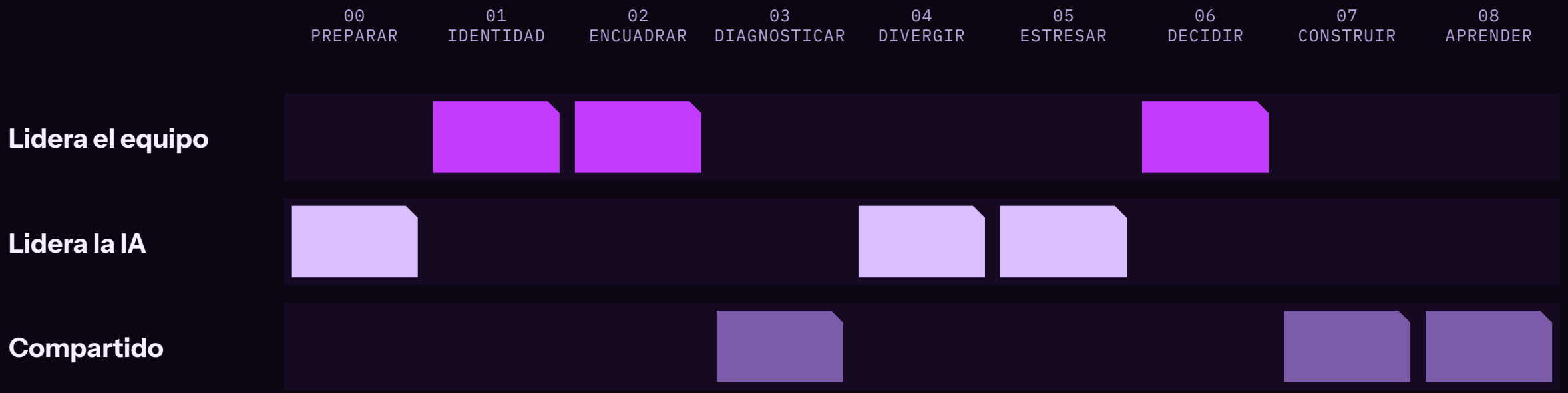
criterio
STRATEGY STUDIO

Anexo

El detalle del método y de la inversión, para quien quiera profundizar.

EL REPARTO

Sabemos quién lleva la batuta en cada fase



Lidera el equipo

Identidad, Encuadrar y Decidir: definir quiénes somos, nombrar el desafío y elegir con renuncias.

Lidera la IA

Preparar, Divergir y Estresar: leer toda la evidencia, ampliar opciones y atacar supuestos.

Compartido

Diagnosticar, Construir y Aprender: la IA analiza, el equipo contrasta y decide.

criterio

METODOLOGÍAS

24 marcos, cada uno donde ayuda a decidir

IDENTIDAD
2

- Visión · Collins y Porras
- Propósito · Gartenberg

DIAGNOSTICAR
5

- Cinco Fuerzas · Porter
- Jobs to Be Done
- Escenarios · Wack
- PESTEL
- Service Profit Chain

ELEGIR
7

- Playing to Win
- Kernel · Rumelt
- Activity fit · Porter
- Blue Ocean
- CX como estrategia
- Matriz BCG
- Tres Horizontes

CONSTRUIR
4

- McKinsey 7S
- Modelo operativo CX
- Economía de la CX
- SCALE · Partaker

APRENDER
3

- Strategy Loop
- Portafolio de iniciativas
- IA en estrategia

DECIDIR BIEN
3

- Premortem · Klein
- Vista externa · Kahneman
- Superforecasting · Tetlock

No buscamos una colección de frameworks. Buscamos mejores decisiones.

criterio

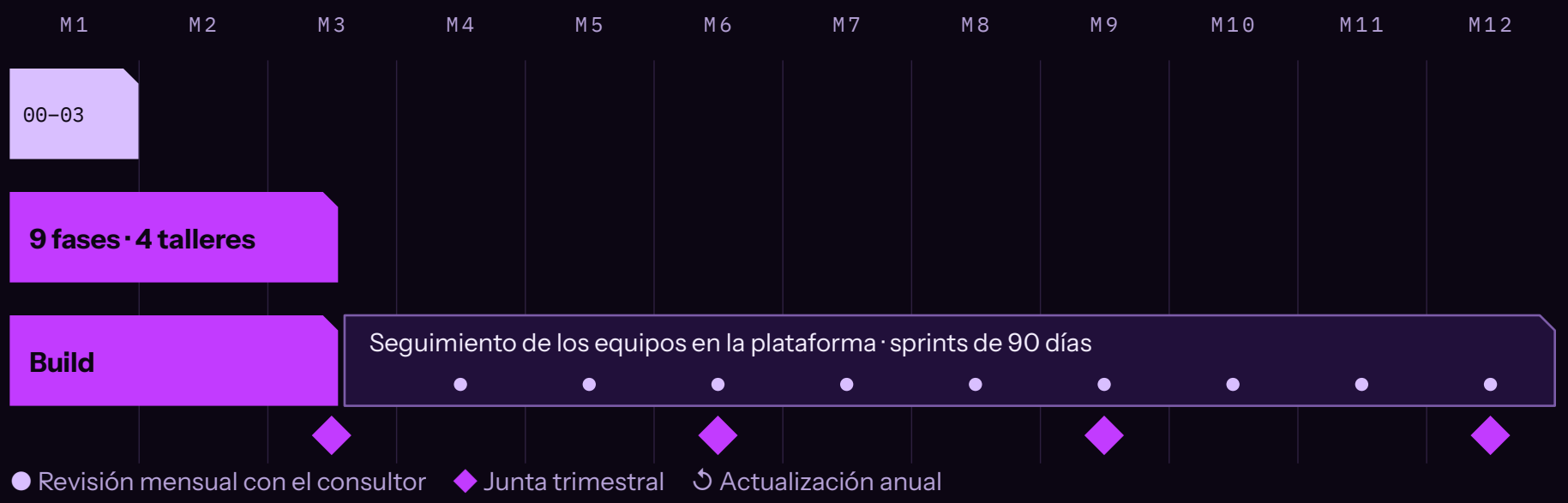
FORMATOS DE TRABAJO

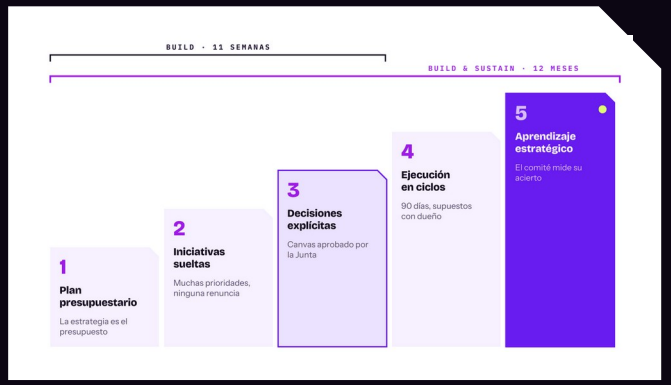
Tres formas de trabajar, siempre con un consultor

Diagnóstico
4 SEMANAS

Build
11 SEMANAS

Build & Sustain
12 MESES





Build llega a decisiones explícitas. Build & Sustain llega al aprendizaje estratégico.

Sustain existe para que la estrategia no se seque después de aprobarla.

IDEAL · DIAGNÓSTICO

Saber dónde están antes de comprometerse.

IDEAL · BUILD

Una estrategia nueva, decidida y lista para ejecutar.

IDEAL · BUILD & SUSTAIN

Que la estrategia sobreviva al primer trimestre.

criterio

QUÉ RECIBES POR TU INVERSIÓN

Lo que incluye cada paquete, línea por línea

	Diagnóstico	Build	Build & Sustain
Entrevistas a Junta, comité, primera línea y clientes	✓	✓	✓
Lectura integral de la información con IA	✓	✓	✓
Revisión de propósito, visión y valores	✓	✓	✓
Talleres con el comité ejecutivo	1	4	4
Informe de diagnóstico para la Junta	✓	✓	✓
Las nueve fases con consultor senior	—	✓	✓
Master Strategy Canvas e iniciativas clave	—	✓	✓
Plan a 90 días con responsables	—	✓	✓
Presentación y sesión con la Junta	—	✓	✓
Sesión mensual con el consultor	—	—	9
Revisión trimestral con la Junta	—	—	✓
Seguimiento de indicadores en la plataforma	—	—	✓
Actualización anual de la estrategia	—	—	✓
Duración	**4 semanas**	**11 semanas**	**12 meses**
Inversión (USD, más IVA)	**12.000**	**38.000**	**69.500**

SIEMPRE INCLUIDO, EN LOS TRES

- ✓ Usuarios ilimitados en la plataforma
- ✓ IA sin límite ni cargos por consumo
- ✓ Todas las plantillas, descargas y entregables
- ✓ Viajes dentro de Costa Rica
- ✓ Ajustes de calendario sin recargo

Sin riesgo de entrada

Si continúan con Build dentro de 60 días, los USD 12.000 del Diagnóstico se acreditan completos.

criterio