

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Profesor:
Aylin Mariel Albornoz

Guia II

Gonzalo Asencio
Ignacio Alessandro
Julian Oliveri
Caren Ruiz

1. Conceptualice visión estratégica
2. Cuál es la razón porque la visión estratégica se expresa en uno o dos párrafos y los directivos deben ser capaces en expresarlas en poco minuto
3. Qué hacer y qué evitar hacer en la redacción de la visión estratégica
4. Que permite tener un slogan corto que ilustra el propósito de la organización
5. Que produce una visión estratégica correctamente declarada
6. Conceptualice misión estratégica
7. Enuncie los ítems a tener en cuenta, para que la misión sea más descriptiva
8. Como suelen ser las declaraciones de misión y visión que encontramos en la página web de las organizaciones, justificar.
9. Es correcto, generar la declaración de la misión en función para obtener ganancias.
Justificar
10. Conceptualice valores de una organización
11. Reflexione sobre todo las organizaciones practican los valores que procesan
12. Cuales son cuando los valores de las organizaciones, se encuentra integrados en la cultura organizacional, que ocurre con la formulación de la visión, misión y estratégica de la organización.
13. Conceptualice objetivos organizacionales
14. Que característica tiene los objetivos, bien determinados.
15. Cuál es el funcionamiento para determinar los objetivos de forma correcta.
16. Cuál es la diferencia entre los objetivos estratégicos / objetivos financieros
17. Cuál es la diferencia de fijar objetivos ambiciosos y no hacerlos
18. Explique objetivos de mediano, corto y largo plazo.
19. Conceptualice modelo delta

20. Describa el modelo clásico de estrategia
21. Que diferencia existe entre el modelo clásico estrategia y la vinculación estrecha con el cliente
22. Cuáles son las contribuciones del modelo delta
23. Explique el posicionamiento “mejor producto”
24. Cómo agrega valor el posicionamiento “solución integral para el cliente”
25. Que se entiende por empresa extendida
26. A que se denomina empresa complementaria
27. Explique el posicionamiento consolidado del sistema
28. Sintetice la diferencia de los tres posicionamientos estratégicos
29. Las estrategias genéricas de Porter a qué posicionamiento estratégico corresponden, justificar
30. Que se entiende por alineación
31. Cuáles son las actividades básicas de una empresa
32. Relaciones dichas actividades con el posicionamiento estratégico
33. Qué son los indicadores financieros. Nombra al menos tres indicadores
34. **Pa1. Conceptualice visión estratégica.** ra que se utilizan las mediaciones detalladas las mediciones detalladas pueden usarse para
35. Explique las grandes concentraciones generadas por las retroalimentaciones
36. Porque la medición detallada es imprescindible para tener éxito

Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

El propósito de una declaración de visión es servir como herramienta de la administración para dar a la organización un sentido de dirección, de forma adecuada se debe comunicar con claridad la futura ruta estratégica de la compañía.

2. ¿Cuál es la razón porque la visión estratégica se expresa en uno o dos párrafos y los directivos deben ser capaces en expresarlas en poco minuto?

Es ideal que los ejecutivos presenten su visión de forma que interese a la gente. Una visión convincente y cautivadora tiene un enorme valor en la motivación, poder comprometer al personal de la compañía con las acciones que la llevan en la dirección que se pretende.

3. ¿Qué hacer y qué evitar hacer en la redacción de la visión estratégica?

la comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección, en una redacción de la misma se recomienda,

- **ser grafico:** presentar una imagen clara del rumbo de la empresa y las posiciones del mercado que se presente a conseguir),
- **ver el futuro con sentido de dirección:** describir el curso estratégico trazado por los directivos, clases de cambios de producto, mercado, clientes, tecnología, que ayudan a la compañía a prepararse para el futuro.
- **mantener el tema:** sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen los recursos

- **conservar un margen de maniobra:** poder amoldar el curso de la directiva conforme las circunstancias del producto, mercado, cliente, tecnología, presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años puede reflejar una falta de timón en la visión
- **asegurarse de la viabilidad:** plantear la ruta y dirección dentro de las posibilidades de la empresa, con el tiempo debería demostrar avances para el logro de la misión
- **mencionar porque la ruta es sensata respecto a los negocios:** el rumbo debe beneficiar a los intereses de largo plazo de todos los interesados. Por sobre todo accionistas, empleados y clientes
- **procurar que sea fácil de recordar:** para lograr un sentido de dirección y propósito la visión debe comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o una frase memorable

Aunque en la redacción de una visión hay que tener en cuenta también, no cometer errores como por ejemplo

- evitar que sea ambigua o incompleta: explicar lo más posible como se prepara para el futuro y hacia dónde se dirige la empresa

- no atarse al presente: la visión no se refiere a lo que la compañía hizo o hace es hacia donde va
- no emplear un tono demasiado amplio: evitar un lenguaje general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección , perseguir casi cualquier oportunidad o entrar a casi cualquier línea de negocios
- no expresar la visión en términos poco inspiradores o sosos: debe tener el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas, con respecto a la dirección o perspectiva de la empresa
- no ser genérico: una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias no ofrece una identidad exclusiva a la compañía
- no recurra solo a los superlativos: visiones que sostienen ser el “mejor” o un “líder de mercado” suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí
- no sea farragoso: las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado, una declaración que no es breve y directa tenderá a alejar a su audiencia

4.¿ Que permite tener un slogan corto que ilustra el propósito de la organización ?

un eslogan pegajoso y fácil de recordar facilita a comunicar la visión de la compañía al personal, presentando mejoras como: aclarar los puntos de vista ejecutivos sobre la dirección a largo plazo de la empresa, reducir el riesgo de toma de decisiones, ganar apoyo de los miembros de la organización, convertirse en un faro para los administradores para establecer objetivos y diseñar estrategias globales de la empresa, y ayudar a la organización a futuro, cuando la administración logra demostrar avances significativos en estos cinco beneficios se completa con éxito el primer paso en el establecimiento de una dirección organizada

5. ¿Que produce una visión estratégica correctamente declarada?

Una visión estratégica bien concebida y vigorosamente comunicada da buenos resultados en varios aspectos:

- Aclara los puntos de vista de los propios ejecutivos sobre la dirección de largo plazo de la empresa.
- Reduce el riesgo de tomar decisiones caprichosas y sin sentido.
- Es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización ante los cambios internos con la que el visón se hará realidad.
- Se convierte en faro para los administrados de menor nivel al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de empresa.
- Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

- Cuando la administración logra demostrar avances significativos en estos cinco beneficios. se cumple con éxito el primer paso en el establecimiento de una dirección organizacional.

6. Conceptualice misión estratégica

Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: ("quienes somos", "que hacemos" y "porqué estamos aquí").

7. Enuncie los ítems a tener en cuenta, para que la misión sea más descriptiva

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender
- Precisar un enfoque para agradar a los clientes
- Otorgar a la compañía su identidad propia

8. Como suelen ser las declaraciones de misión y visión que encontramos en la página web de las organizaciones, justificar.

A diferencia de lo que se podría esperar, las declaraciones de misión y visión en los sitios web de las empresas suelen ser breves, generalmente no hablan sobre los objetivos a largo

plazo y tratan de darle a la compañía una identidad perceptiblemente distinta de las demás, Ya que estas declaraciones no se muestran sólo dentro de la empresa o a inversionistas, sino que también a los clientes, en quienes tratan de motivar la lealtad hacia la compañía, además porque deben transmitir con claridad las respuestas a las preguntas: "quiénes somos, qué hacemos y porqué estamos aquí".

9. Es correcto, generar la declaración de la misión en función para obtener ganancias. Justificar

No estaría en lo correcto ya que las declaraciones de la misión no están destinadas para expresar fines concretos, sino más bien para proporcionar motivación, dirección general, imagen, carácter y filosofía para guiar a la empresa.

10. Conceptualice valores de una organización

Los valores de una organización son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persiguen su visión estratégica y su misión.

11. Reflexione sobre todo las organizaciones practican los valores que procesan

Algunas compañías profesan sus valores otras no.

En un extremo se hallan compañías con valores decorativos: la declaración de valores no es

más que una colección de palabras y frases bonitas de los ejecutivos pero con poco efecto visible en la conducta del personal o de la compañía. En el otro extremo están las empresas cuyos ejecutivos están comprometidos en inculcar en la compañía el carácter, características y normas conductuales deseadas.

12. Cuales son cuando los valores de las organizaciones, se encuentra integrados en la cultura organizacional, que ocurre con la formulación de la visión, misión y estratégica de la organización.

En las compañías con valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategia que correspondan con los valores establecidos, reiteran la manera en que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa. Si la compañía cambia a otra visión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo o porqué los valores esenciales aún son importantes. En empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar que valores, conductas y prácticas de negocio deben caracterizar a la compañía.

13. Conceptualice objetivos organizacionales

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. (Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha límite para su consecución.)

14. Que característica tiene los objetivos, bien determinados.

Los objetivos concretos y mensurables son valiosos para la administración por tres razones:

- Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización.
- Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía.
- motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.

Lo ideal es que los administradores formulen objetivos desafiantes, pero factibles que producen que la organización se estire para alcanzar todo su potencial.

15.Cuál es el funcionamiento para determinar los objetivos de forma correcta.

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos

objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y a la vitalidad competitiva de la compañía.

16. Cuál es la diferencia entre los objetivos estratégicos / objetivos financieros

Los objetivos financieros se relacionan con los objetivos de desempeño financiero que estableció la administración.

los objetivos estratégicos se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales.

18. Explique objetivos de mediano, corto y largo plazo.

Los objetivos de corto plazo dirigen la atención a las mejoras de desempeño inmediato y satisfacen las expectativas de los accionistas por los avances de corto plazo.

Las metas de mayor plazo obligan a los administradores a considerar que hacer ahora para poner a la compañía en posibilidades de desempeñarse mejor después.

Los objetivos de largo plazo son cruciales para alcanzar un desempeño óptimo de largo plazo

19. Conceptualice modelo delta

El modelo delta está formado por un conjunto de esquemas y metodologías desarrolladas en los últimos años para ayudar a los ejecutivos a articular e implementar estrategias eficaces a nivel de cada uno de los negocios y de la empresa como un todo. Da nueva perspectiva a los modelos de negocios y una nueva disciplina para la gestión estratégica de empresas.

20. Describa el modelo clásico de estrategia

- Orientación hacia el producto.
- Producto Estandarizado
- No diferencia clientes - no conoce a los clientes
- competencia feroz

21. Que diferencia existe entre el modelo clásico estrategia y la vinculación estrecha con el cliente

Un modelo de negocio confiable tiene que ser capaz de explicar cómo las empresas alcanzan una rentabilidad superior y sostenible. Al analizar la rentabilidad efectivamente obtenida por un conjunto de negocios a la luz de los conceptos básicos implícitos en el modelo, debería ser posible interpretar la heterogeneidad de las rentabilidades observada. Esta Dimensión descriptiva del modelo. Pero hay una segunda dimensión que es aún más relevante desde el punto de vista práctico: la dimensión normativa. Un "Buen" modelo es el que ofrece indicaciones, guías y herramientas para ayudar a concebir una estrategia ganadora y seguir

recomendación para ejecutar exitosamente dicha estrategia. Los modelos existentes son , en el mejor de los casos , incompletos en ambas dimensiones.

22. Cuáles son las contribuciones del modelo delta

Contribución	Meta	Implicación	Método
El triángulo	Abrir la mente a nuevas posiciones estratégicas.	El mejor producto no siempre gana, amplía la visión a los clientes y al sistema.	Tres opciones estratégicas (ocho posiciones): <ul style="list-style-type: none"> • Mejor producto. • Solución integral para el cliente. • Consolidación del sistema.
Proceso de adaptación	Integración de estrategia y ejecución.	La ejecución no es el problema, sino la integración con la estrategia.	La ejecución se logra mediante tres procesos de adaptación: <ul style="list-style-type: none"> • Eficacia operacional. • orientación al cliente. • Innovación

			Cuyos papeles deben cambiar para alcanzar las diferentes posiciones estratégicas.
Mediciones agregadas	Medición del éxito.	Buenos indicadores financieros no siempre llevan a buenos resultados.	<p>Las mediciones agregadas de desempeño deben reflejar cada uno de los procesos de adaptación y su papel basado en la posición estratégica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desempeño del producto. ● Desempeño del cliente. ● Desempeño de las empresas complementarias.
Mediciones detalladas y retroalimentación	Descubrir los factores determinantes del	Gestión basada en los promedios, lleva a un desempeño por	El negocio no es lineal. El desempeño,

	desempeño.	debajo del promedio.	particularmente el vínculo con el cliente, está concentrado. Las mediciones detalladas nos permite concentrarnos en los factores determinantes del desempeño para detectar la variedad, explicar, aprender y actuar.
--	------------	----------------------	--

23. Explique el posicionamiento “mejor producto”

El posicionamiento correspondiente al mejor producto se fundamenta en la forma tradicional de competir. El cliente se siente atraído por las características propias del producto mismo ya sea por su bajo costo, el que proporciona una ventaja de precio, o a través de la diferenciación, que agrega características únicas que los clientes valoran y por las cuales están dispuestos a aceptar un sobreprecio.

24. Cómo agrega valor el posicionamiento “solución integral para el cliente”

La solución Integral para el Cliente (SIC) apunta en una dirección completamente distinta de la aproximación basada en el mejor producto. En vez de relacionarse con un cliente diferenciado, la empresa trata de conocer en profundidad a su cliente y establecer una relación que le permita ofrecer una proposición de valor que la ligue estrechamente a cada cliente particular.

En vez de servir al cliente , desarrollando para ello un conjunto de capacidades empresariales y buscando relaciones y alianzas con terceros externos a la empresa que permiten darle más valor a la oferta de los productos.

25. Que se entiende por empresa extendida

El concepto de empresa extendida consiste en integrar en la estrategia de negocio todos los elementos que forman parte del engranaje productivo, desde el cliente hasta el proveedor.

Podemos decir que entendemos por empresa extendida a la empresa en sí, a sus clientes, a sus proveedores y a las "empresas complementarias". Para que un proyecto empresarial perdure y sea competitivo, hay que cuidar todos los elementos que intervienen en él.

26. A que se denomina empresa complementaria

Las empresas complementarias son todas las empresas que aumentan el valor de la cartera de productos y servicios de una empresa al ofrecer otros productos y servicios complementarios.

Estas son normalmente externas a la propia empresa, aunque en empresas muy grandes también pueden encontrarse en su interior. La riqueza y la profundidad de estas empresas que

sustentan el producto o servicio de una compañía consiguen simultáneamente consolidar el producto en el sistema y excluir a otras empresas competidoras

27. Explique el posicionamiento consolidado del sistema

La opción estratégica basada en la consolidación del sistema es la opción de mayor alcance, incluye la empresa extendida y a las empresas complementarias. La clave de esta opción es identificar, atraer y desarrollar un amplio conjunto de empresas complementarias. El cliente sigue siendo el foco principal, pero en este caso se mira a toda la cadena de abastecimiento y no simplemente a la del producto o empresa, y las innovaciones se aprovechan en todo el sistema. Una forma de conseguir esta Consolidación del sistema es popularizar en la industria el uso de Estándares de Propiedad Registrada por la empresa. Los canales de distribución son frecuentemente una consideración fundamental para este posicionamiento. Los eventuales competidores pueden ser excluidos si es que se cuenta con canales de distribución propios o de acceso restringido. Una empresa que alcanza esta posición tiene un gran poder. Sin embargo, esto no es siempre posible. Es preciso que se cumplan algunas condiciones. La más importante es que el valor de un producto aumenta significativamente cuando este es utilizado también por otras. Esto lleva a una proposición de valor que se refuerza a sí misma, pero se presenta un desafío adicional: como sustentar ese poder y ejercerlo de un modo ético que no constituya un comportamiento monopolístico ni conduzca a excesos

28. Sintetice la diferencia de los tres posicionamientos estratégicos

En el posicionamiento de Mejor Producto, la proposición de valor para un cliente es el producto mismo y sus atributos, los que son independientes de dicho cliente. En el posicionamiento basado en la Solución Integral para el Cliente, la proposición de valor se

incrementa por la interacción entre el cliente y el producto, la que lleva a un vínculo más estrecho con los clientes actuales. En el posicionamiento basado en la Consolidación del Sistema, la proposición de valor se amplifica por la interacción con otros clientes, lo que lleva a un vínculo aún más estrecho con clientes actuales y nuevos. El vínculo con el cliente refleja elementos externos que van más allá de las características intrínsecas de un producto

29. Las estrategias genéricas de Porter a qué posicionamiento estratégico corresponden, justificar

Para Michael Porter, sólo hay dos estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el **líder en costes**. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en **diferenciación**. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. En lo que se refiere a diferenciación es posible plantear varias estrategias si hay varios atributos que son ampliamente valorados por los compradores.

Estas mismas estrategias corresponden con el posicionamiento al Mejor producto se fundamenta en la forma tradicional de competir. El cliente se siente atraído por las características propias del producto, ya sea por su bajo costo o a través de su diferenciación.

30. Que se entiende por alineación

Alineación es un término que se refiere a lo operacional, en contraposición a lo estratégico. Cada posicionamiento estratégico en el triángulo genera un conjunto diferente de tareas y actividades. Nuestra investigación sugiere que el mayor obstáculo para la correcta ejecución de una estrategia es la falta de alineación entre las actividades que se realizan y las que efectivamente se requieren para materializar el posicionamiento estratégico seleccionado.

31. Cuáles son las actividades básicas de una empresa

Las actividades básicas de una empresa se plasman en estos tres procesos:

- Eficiencia operacional: la producción y despacho de bienes y servicios
- Orientación al cliente: la gestión de la interfaz con el cliente.
- Innovación: el proceso de desarrollo de nuevos productos.

33. Qué son los indicadores financieros. Nombra al menos tres indicadores

Los indicadores financieros son una de las principales referencias para las mediciones arregladas más convencionales del éxito de una empresa.

se pueden nombrar indicadores financieros como por ejemplo del tipo rentabilidad del patrimonio (ROE), rentabilidad de los activos (ROA), utilidad o beneficios antes del patrimonio (ROE)

34. Para que se utilizan las mediciones detalladas

se utilizan para hacer posible concentrar la atención en los temas más importantes. detectar las diferencias con respecto a las expectativas, buscar las explicaciones para entender este comportamiento, aprender del conocimiento así adquirido y actuar en consecuencia a partir de lo encontrado

35. Explique las grandes concentraciones generadas por las retroalimentaciones

La clave de las grandes concentraciones generadas por la retroalimentación es generar un sistema no lineal aprovechando el vínculo con el cliente, aportando mayor rentabilidad en los servicios, y adaptarlos lo más posible a sus necesidades

36. Porque la medición detallada es imprescindible para tener éxito

Las mediciones detalladas son imprescindibles para tener éxito en este medio porque:

- identificar las concentraciones económicas que se consideran normales y las variabilidades inherentes a cada negocio
- representan los elementos fundamentales que explican el desempeño de una empresa los que con frecuencia ocurren como resultado de la conjunción de las tres dimensiones destacadas en el modelo delta: productos clientes y empresas complementarias

- hacen posible la adaptación de una respuesta a los niveles propios de cada cliente y empresa complementaria, lo que resulta crítico para establecer garantizar un vínculo duradero con el cliente