

1. **Conceptualizar visión estratégica**
2. **¿Cuál es la razón por la que la visión estratégica se expresa en uno o dos párrafos y los directivos deben ser capaces de expresar en pocos minutos?**
3. **¿Qué hacer y que evitar hacer en la redacción de la visión estratégica?**
4. **¿Qué permite tener un eslogan corto que ilustre el propósito de la organización?**
5. **¿Qué 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. **¿cómo suelen ser las declaraciones de misión y visión que encontramos en las páginas web de las organizaciones? Justifique.**
9. **¿Es correcto generar la declaración de la misión en función de obtener ganancias? Justifique.**
10. **Conceptualice “valores” de una organización.**
11. **Reflexionar sobre: todas las organizaciones practican los valores que profesan.**
12. **Cuando los valores de las organizaciones se encuentran integrados en la cultura organizacional. ¿Qué ocurre con la formulación de visión, misión y estrategia de la organización?**
13. **Conceptualice objetivos organizacionales.**
14. **¿Qué características tienen los objetivos bien determinados?**
15. **¿Cuál es el fundamento para determinar los objetivos de forma correcta?**
16. **¿Cuál es la diferencia entre objetivos operativos, tácticos y estratégicos y objetivos financieros?**
17. **¿Cuál es la diferencia de fijar objetivos ambiciosos o no hacerlo?**
18. **Explique objetivos de corto plazo, mediano plazo y largo plazo.**
19. **Conceptualice Modelo Delta.**
20. **Describa el modelo clásico de estrategia.**
21. **¿Qué diferencia existe entre el modelo clásico de 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. **¿Qué se entiende por empresa extendida?**
26. **¿A qué se denomina empresa complementaria?**
27. **Explique el posicionamiento consolidado del sistema.**
28. **Sintetice las diferencias de los tres posicionamientos estratégicos.**
29. **¿Las estrategias genéricas de Porter a que posicionamiento estratégico corresponden? Justificar.**
30. **¿Qué entiende por alineación?**
31. **¿Cuáles son las actividades básicas de una empresa?**
32. **¿Qué son los indicadores financieros? Nombra al menos tres indicadores.**
33. **Explique las mediciones detalladas y la retroalimentación.**

1. Conceptualizar la visión estratégica implica expresar de manera clara y concisa, en uno o dos párrafos, los objetivos futuros de la organización, de forma que los directivos puedan comunicarla fácilmente en pocos minutos para motivar al personal y terceros interesados en el rumbo de la empresa. Además, en la redacción de la visión estratégica se deben evitar declaraciones vagas y extensas, procurando que sea específica y fácil de recordar para mantener el enfoque y significado de la misma
2. La visión estratégica se expresa de manera concisa en uno o dos párrafos y los directivos deben ser capaces de comunicarla en pocos minutos para facilitar su comprensión y motivación tanto del personal interno como de terceros interesados en los objetivos futuros de la organización. Al presentar la visión de forma clara y concisa, se logra transmitir de manera efectiva los objetivos a alcanzar en el futuro, lo cual es fundamental para mantener la cohesión y el enfoque de la empresa
3. Para redactar de manera efectiva la visión estratégica, es recomendable expresarla en uno o dos párrafos concisos y claros, de modo que los directivos puedan comunicarla de forma efectiva en pocos minutos, facilitando su comprensión y motivación tanto del personal interno como de terceros interesados en los objetivos futuros de la organización.
4. Tener un eslogan corto que ilustre el propósito de la organización permite agrupar a sus miembros para superar obstáculos y mantener el enfoque de la empresa. Este eslogan actúa como una herramienta efectiva para comunicar la dirección y propósito de la organización de manera concisa y clara, facilitando la comprensión y motivación de todos los involucrados
5. Una visión estratégica correctamente declarada produce una guía clara y motivadora para la organización al comunicar sus aspiraciones futuras de forma concisa y específica, facilitando la alineación de esfuerzos y energía hacia metas comunes.
6. La misión estratégica en una organización puede ser conceptualizada brevemente como la declaración que define el propósito actual de la compañía, identificando a los clientes, productos, mercado, tecnología, interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, así como la filosofía y valores esenciales que guían las acciones de la empresa. Esta misión sirve como un faro que orienta las decisiones y acciones de la organización, alineando a todos los involucrados en la búsqueda de objetivos claros y realistas.
7. Para que la misión sea más descriptiva:
  - Ser concisa y directa, preferiblemente con menos de 200 palabras para no extenderse demasiado.
  - Identificar claramente quiénes son los clientes de la empresa, especificando a quién se dirige y a quién busca satisfacer.
  - Transmitir los beneficios y valores que la empresa ofrece, en lugar de simplemente enumerar sus productos o servicios, para conectar emocionalmente con los clientes.
  - Inspirar sentimientos y emociones positivas hacia la empresa, motivando a la acción y transmitiendo una imagen de éxito y dirección clara.

- Incluir componentes básicos como la preocupación por la imagen pública, el interés en los empleados, la filosofía de la empresa, entre otros, para brindar una visión completa de la identidad y propósito de la organización.
8. Las declaraciones de misión y visión que encontramos en las páginas web de las organizaciones suelen ser breves y concisas, enfocadas en comunicar de forma clara el propósito actual y los objetivos futuros de la empresa. Estas declaraciones buscan transmitir de manera efectiva la identidad y dirección estratégica de la organización, brindando una guía para sus acciones y decisiones.
  9. No es correcto generar la declaración de la misión únicamente en función de obtener ganancias, ya que una misión empresarial va más allá de la rentabilidad financiera. La misión debe reflejar el propósito y los valores fundamentales de la organización, identificando a los clientes, productos, mercado, tecnología, filosofía y otros aspectos clave que van más allá de la ganancia económica.
  10. Los valores de una organización son las creencias, características y normas conductuales que guían el cumplimiento de su visión y misión, relacionándose con aspectos como trato justo, integridad, conducta ética, innovación, trabajo en equipo, calidad, servicio al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria. Estos valores esenciales se integran en la cultura corporativa, convirtiéndose en parte integral del ADN de la empresa y fundamentales para su funcionamiento.
  11. No todas las organizaciones practican los valores que profesan. Algunas empresas solo tienen declaraciones de valores como parte de una imagen superficial o de moda, sin que estos se reflejen realmente en la conducta del personal o en el funcionamiento de la compañía. Por otro lado, hay empresas donde los ejecutivos se comprometen a inculcar los valores en la cultura corporativa, integrándolos en el ADN de la empresa y exigiendo que el personal los demuestre en su trabajo diario. Por lo tanto, la práctica de los valores varía entre las organizaciones, algunas realmente los viven y los conectan con la visión estratégica y la misión, mientras que otras pueden tener valores más decorativos que reales.
  12. Cuando los valores de las organizaciones están integrados en la cultura organizacional, se produce una relación estrecha con la formulación de la visión, misión y estrategia de la organización. Los valores, como creencias fundamentales, guían el cumplimiento de la visión y misión de la empresa, influyendo en la toma de decisiones estratégicas y en la definición de objetivos corporativos. Cuando los valores son auténticos y se reflejan en la cultura corporativa, los directivos se aseguran de que la visión, misión y estrategia estén alineadas con estos valores, lo que contribuye significativamente al éxito y coherencia de la organización. Por lo tanto, la integración de los valores en la cultura organizacional fortalece la formulación de la visión, misión y estrategia, proporcionando una base sólida para la dirección estratégica de la empresa.

13. Los objetivos organizacionales son metas específicas y medibles que una empresa se propone alcanzar en un período determinado para cumplir con su visión, misión y estrategia. Estos objetivos proporcionan una dirección clara para todas las actividades de la organización, sirviendo como puntos de referencia para evaluar el desempeño y el progreso hacia la realización de la visión y misión corporativas.
14. Los objetivos bien determinados en una organización poseen características específicas que los hacen efectivos. Estos deben ser desafiantes pero alcanzables, procurando que la organización se esfuerce por alcanzar su máximo potencial. Además, los objetivos deben ser específicos, cuantificables y tener una fecha límite clara para su logro, lo que permite medir y rastrear el desempeño de la empresa.
15. El fundamento para determinar los objetivos de forma correcta en una organización radica en la necesidad de establecer metas claras y específicas que guíen las acciones de la empresa hacia el logro de su visión y misión. Es esencial formular objetivos desafiantes pero alcanzables, que motiven a la organización a esforzarse por alcanzar su máximo potencial y mejorar su desempeño.
16. Los objetivos operativos, tácticos, estratégicos y financieros son distintos en una organización y se relacionan de manera complementaria. Los objetivos operativos se centran en las acciones diarias y a corto plazo que deben llevarse a cabo para cumplir con los objetivos más amplios de la compañía. Por otro lado, los objetivos tácticos se enfocan en planes a mediano plazo para implementar estrategias específicas y lograr los objetivos estratégicos de la empresa. Los objetivos estratégicos son de largo plazo y están relacionados con la posición competitiva y la dirección general de la organización. Por su parte, los objetivos financieros se centran en metas relacionadas con el desempeño económico de la empresa y la creación de valor para los accionistas.
17. La diferencia entre fijar objetivos ambiciosos y no hacerlo radica en que los objetivos ambiciosos pueden proporcionar motivación, dirección y estimular el potencial de la organización, mientras que no establecer metas desafiantes podría limitar el crecimiento y la adaptabilidad de la empresa.
18. Los objetivos de corto plazo son metas a alcanzar en un período breve, como trimestral o anual, que se centran en mejoras inmediatas de desempeño y en satisfacer las expectativas de los accionistas a corto plazo. En cambio, los objetivos de mediano plazo, que abarcan de tres a cinco años, requieren que los administradores consideren acciones actuales para posicionar a la empresa para un mejor desempeño futuro [2]. Por último, los objetivos de largo plazo son cruciales para lograr un desempeño óptimo y evitar limitaciones en el futuro, ya que se enfocan en alcanzar el potencial máximo de la empresa.

19. El Modelo Delta es una nueva perspectiva para la gestión estratégica de empresas, que se basa en un conjunto de esquemas y metodologías desarrolladas para ayudar a los ejecutivos a implementar estrategias efectivas a nivel de cada negocio y de la empresa en su conjunto. Este modelo se destaca por su enfoque en la importancia de contar con un plan integrado para abordar la estrategia de una empresa, combinando componentes como el triángulo, los procesos de adaptación, las mediciones agregadas y detalladas, y la retroalimentación.
20. El modelo clásico de estrategia se describe a través de dos paradigmas principales que han tenido gran influencia en la academia y la práctica empresarial: el modelo de la Ventaja Competitiva propuesto por Michael Porter y el de la Visión de la Empresa Basada en sus Recursos. Estos modelos, aunque apropiados, resultan incompletos debido a cambios en el entorno competitivo, lo que ha llevado a la necesidad de complementos como el Modelo Delta.
21. El modelo clásico de estrategia se centra en la competencia y la ventaja competitiva, basándose en paradigmas como el de Michael Porter. En contraste, la vinculación estrecha con el cliente se enfoca en establecer relaciones sólidas y rentables con los clientes actuales y potenciales, y en crear valor más allá de las características intrínsecas del producto. Mientras el modelo clásico se basa en la competencia y la estructura de la industria, la vinculación estrecha con el cliente busca crear lazos indisolubles y rentables a través de una relación cercana y profunda con el cliente.
22. El Modelo Delta presenta varias contribuciones significativas en comparación con el modelo clásico de estrategia y la vinculación estrecha con el cliente. Entre las contribuciones destacadas se encuentran: la integración de un esquema estratégico integral que considera el vínculo con el cliente como esencial, la alineación de la estrategia con la ejecución para obtener ventajas adicionales y adaptarse a la nueva economía, la complementariedad necesaria frente a modelos clásicos incompletos debido a los cambios en el entorno competitivo, y la capacidad de generar cambios profundos en una empresa al focalizarse en elementos determinantes del desempeño y en la orientación al cliente e innovación.
23. El posicionamiento "mejor producto" en el Modelo Delta se fundamenta en la competencia tradicional, donde el cliente se siente atraído por las características intrínsecas del producto en sí mismo. Esto puede ser a través de ofrecer un bajo costo que brinde una ventaja de precio, o mediante la diferenciación al agregar características únicas que los clientes valoran y por las cuales están dispuestos a pagar un sobreprecio.
24. El posicionamiento "solución integral para el cliente" agrega valor en el Modelo Delta al proporcionar a las empresas la capacidad de ir más allá de simplemente ofrecer un producto o servicio, permitiéndoles satisfacer las necesidades del cliente de manera completa y personalizada. Al enfocarse en comprender a fondo las demandas y deseos de los clientes, las empresas pueden diseñar soluciones que aborden de manera integral los problemas y desafíos que enfrentan, generando así una mayor satisfacción y lealtad por parte de los clientes.

25. En el contexto del posicionamiento "solución integral para el cliente", se entiende por empresa extendida aquella que va más allá de sus límites tradicionales e incluye no solo a la empresa en sí, sino también a sus clientes, proveedores y empresas complementarias de manera especial. Esta noción de empresa extendida implica una colaboración estrecha y una integración profunda de todas las partes involucradas en la cadena de valor, con el objetivo de ofrecer una experiencia y una propuesta de valor holística y personalizada para el cliente.
26. Una empresa complementaria se refiere a aquellas organizaciones que ofrecen productos y servicios que complementan y agregan valor a la cartera de productos y servicios de una empresa principal, ya sea interna o externamente. Estas empresas son clave en el contexto de una empresa extendida, ya que contribuyen a ampliar la propuesta de valor para el cliente y a fortalecer la cadena de valor de la empresa principal.
27. El posicionamiento consolidado del sistema se refiere a la estrategia en la que una empresa busca fortalecer su posición en el mercado a través de la integración y consolidación de su sistema, ya sea mediante el acceso restringido, el dominio del mercado o la creación de estándares de propiedad registrada. Este enfoque implica crear barreras de entrada para la competencia, aumentar la fidelidad de los clientes y establecer un ecosistema empresarial sólido y cohesivo, lo que puede resultar en una ventaja competitiva sostenible en un entorno empresarial dinámico y competitivo. La consolidación del sistema se basa en la idea de que al fortalecer las interacciones y relaciones con los clientes, proveedores y empresas complementarias, se puede crear un valor diferenciado y una experiencia integral para el cliente, lo que a su vez puede impulsar el éxito y la rentabilidad a largo plazo de la empresa.
28. Las diferencias entre los tres posicionamientos estratégicos se resumen en que el primero se basa en el Mejor Producto, el segundo en la Solución Integral para el Cliente y el tercero en la Consolidación del Sistema. Cada uno tiene enfoques distintos para competir y atender a los clientes en el mercado. Además, se destaca que muchas empresas siguen prácticas relacionadas con el posicionamiento del Mejor Producto, aunque no sea una elección explícita.
29. Las estrategias genéricas de Porter corresponden al posicionamiento estratégico de "Mejor Producto". Según Porter, la rentabilidad de las empresas se explica principalmente por las características estructurales de la industria en la que compiten, lo cual resalta la importancia de ofrecer un producto superior en un mercado competitivo.
30. En el contexto de las estrategias genéricas de Porter y el posicionamiento estratégico de "Mejor Producto", la alineación se refiere a la armonización necesaria entre las actividades centrales de un negocio y la estrategia elegida. Esta alineación operacional es crucial para el éxito empresarial, ya que garantiza que las acciones implementadas estén en sintonía con los objetivos estratégicos, permitiendo así una ejecución efectiva de la estrategia. Asegurar esta alineación es fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible y responder de manera eficaz a las demandas del mercado.

31. Las actividades básicas de una empresa en relación a la alineación estratégica y el éxito empresarial incluyen la identificación de los procesos de negocio esenciales para la ejecución de una estrategia, la participación activa de los niveles jerárquicos en las actividades de dirección estratégica, y la formulación y comunicación de una visión y misión definidas que guíen todas las acciones de planificación
32. Los indicadores financieros son herramientas que permiten medir y evaluar el desempeño económico de una empresa, proporcionando información clave para la toma de decisiones en la gestión empresarial. Algunos ejemplos de indicadores financieros son la rentabilidad del patrimonio (ROE), la rentabilidad de los activos (ROA) y el beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT).
33. Las mediciones detalladas y la retroalimentación son fundamentales para comprender en profundidad los elementos que influyen en el desempeño financiero de una empresa. Mientras que las mediciones agregadas ofrecen una visión global del desempeño de la empresa y sus negocios, las mediciones detalladas permiten identificar los factores clave que impactan en dicho desempeño.