

## Guía de estudio | UNIDAD 2

Alumno: Hernandez Pablo

### 1. **Conceptualizar visión estratégica**

La “visión estratégica” es una declaración propia de cada empresa que responde a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”. Es una declaración que proporciona la base para la creación de la misión integral de la empresa y debe ser corta, preferiblemente de una oración, desarrollada con la participación de tantos gerentes como sea posible.

### 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?**

Debe ser concisa para facilitar su comprensión, memorización y comunicación efectiva por parte de los directivos. Esto permite que la visión sea compartida y entendida claramente por todos los miembros de la organización y otros grupos de interés

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

La redacción de la visión estratégica debe enfocarse en ser clara, inspiradora y breve. Es importante evitar la ambigüedad y la excesiva generalidad, ya que una visión demasiado vaga no motivará ni guiará adecuadamente a la organización

### 4. **¿Qué permite tener un eslogan corto que ilustre el propósito de la organización?**

Permite comunicar el mensaje de manera clara y memorable, convirtiéndolo en una gran herramienta de marketing.

### 5. **¿Qué produce una visión estratégica correctamente declarada?**

Una visión estratégica correctamente declarada unifica los esfuerzos de la organización, motivando a los empleados y alineando sus acciones con los objetivos a largo plazo de la empresa. También sirve como una guía para la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.

### 6. **Conceptualice misión estratégica.**

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección. La declaración de la misión responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, definiendo su razón de ser.

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

La misión debe incluir componentes como: quiénes son los clientes de la empresa, cuáles son los productos o servicios principales, los mercados geográficos en los que opera, la tecnología utilizada, el compromiso con la supervivencia, crecimiento y rentabilidad, la filosofía de la empresa, su mayor ventaja competitiva, preocupación por la imagen pública y el interés en los empleados.

### 8. **¿cómo suelen ser las declaraciones de misión y visión que encontramos en las páginas web de las organizaciones? Justifique.**

Las declaraciones de misión y visión que se encuentran en páginas web suelen ser breves, generales y enfocadas en destacar los valores fundamentales y el propósito de la empresa. Están redactados de manera sencilla porque el público objetivo son potenciales clientes y gente externa a la empresa en general. La declaración interna de misión y visión probablemente sea mas extensa, detallada y técnica para motivar a los empleados y facilitar la definición de estrategias alineadas con esas declaraciones.

**9. ¿Es correcto generar la declaración de la misión en función de obtener ganancias? Justifique.**

Aunque las ganancias son importantes, una misión enfocada exclusivamente en obtener ganancias puede ser insuficiente para motivar a los empleados y no captará el verdadero propósito de la organización. Las declaraciones de misión efectivas suelen incluir aspectos más amplios como la satisfacción del cliente, la responsabilidad social, y la creación de valor a largo plazo.

**10. Conceptualice “valores” de una organización.**

Los valores de una organización son los principios y creencias fundamentales que guían su conducta y su toma de decisiones. Reflejan la cultura de la empresa, debiendo ser estables, compartidos y estar alineados con la misión y visión de la empresa. No deben ser solo palabras.

**11. Reflexionar sobre: todas las organizaciones practican los valores que profesan.**

No todas las organizaciones practican consistentemente los valores que profesan. A veces, hay una desconexión entre los valores declarados y las acciones reales debido a diversas presiones y desafíos operativos. Esto debilita la cultura organizacional y afecta negativamente a los empleados.

**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?**

Cuando los valores están integrados en la cultura organizacional, la formulación de la visión, misión y estrategias se alinea naturalmente con esos valores, lo que refuerza la coherencia interna y facilita la implementación exitosa de las estrategias.

**13. Conceptualice objetivos organizacionales.**

Los objetivos organizacionales son pasos o metas específicas que una empresa se propone alcanzar dentro de un plazo determinado para llegar a la visión. Estos objetivos deben ser claros, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART).

**14. ¿Qué características tienen los objetivos bien determinados?**

Los objetivos bien determinados deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido (SMART).

**15. ¿Cuál es el fundamento para determinar los objetivos de forma correcta?**

El fundamento para determinar los objetivos correctamente radica en asegurar que estén alineados con la misión y visión de la organización, así como en que sean realistas y medibles para poder evaluar su progreso y éxito

**16. ¿Cuál es la diferencia entre objetivos operativos, tácticos y estratégicos y objetivos financieros?**

Operativos: Son a corto plazo (1 año) y específicos para la operación diaria.

Tácticos: Son a mediano plazo (1 a 3 años) y orientados a implementar estrategias.

Estratégicos: Son a largo plazo (más de 3 años) y están alineados con la visión de la empresa.

Financieros: Enfocados en los resultados económicos y la rentabilidad.

**17. ¿Cuál es la diferencia de fijar objetivos ambiciosos o no hacerlo?**

Fijar objetivos ambiciosos puede impulsar a la empresa a innovar y esforzarse por lograr más, mientras que la falta de estos puede conducir a la complacencia y a un menor crecimiento. Sin embargo, los objetivos deben ser realistas para evitar la desmotivación.

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

- Corto plazo: Son objetivos que se enfocan en acciones y resultados inmediatos, típicamente en un período de menos de un año. Estos objetivos permiten a la empresa reaccionar rápidamente a las circunstancias actuales del mercado y las operaciones diarias.
- Mediano plazo: Estos objetivos abarcan un horizonte temporal de 1 a 3 años. Implican la implementación de estrategias a un ritmo más moderado y son cruciales para hacer ajustes sobre la marcha mientras se construye hacia metas a largo plazo.
- Largo plazo: Los objetivos a largo plazo están alineados con la visión estratégica de la empresa, con un horizonte de más de 3 años. Se orientan hacia cambios estructurales profundos, innovación y expansión sostenible.

**19. Conceptualice Modelo Delta**

El Modelo Delta es un marco conceptual que busca guiar a las empresas en la articulación e implementación de estrategias que no solo se centren en competir, sino en establecer vínculos estrechos con clientes, empleados y complementadores. Plantea tres alternativas estratégicas: Mejor Producto, Solución Total al Cliente, y Lock-In de Sistema, cada una orientada a diferentes formas de crear y mantener valor en el mercado.

**20. Describa el modelo clásico de estrategia**

El modelo clásico de estrategia, típicamente basado en las teorías de Michael Porter, se centra en la competencia directa entre empresas. Su enfoque principal es lograr una ventaja competitiva a través de la diferenciación del producto, la reducción de costos, o el enfoque en un segmento particular del mercado. Este modelo se centra en vencer a los competidores y en controlar el mercado.

21. **¿Qué diferencia existe entre el modelo clásico de estrategia y la vinculación estrecha con el cliente?**

El modelo clásico de estrategia se enfoca en la competencia y en superar a otros jugadores del mercado, mientras que la vinculación estrecha con el cliente (una de las claves del Modelo Delta) se centra en entender profundamente las necesidades del cliente y en crear una propuesta de valor única que los fidelice, priorizando la relación con el cliente sobre la simple competencia.

22. **¿Cuáles son las contribuciones del modelo Delta?**

El Modelo Delta contribuye con cuatro grandes aportes:

- **El Triángulo:** Introduce tres opciones estratégicas: Mejor Producto, Solución Total al Cliente, y Lock-In del Sistema o consolidación.
- **Procesos Adaptativos:** Propone una forma de vincular la estrategia con la ejecución a través de la eficiencia operativa, el targeting de clientes, y la innovación.
- **Medición:** Aboga por la necesidad de una medición detallada y no solo global para entender y mejorar el rendimiento. Se mide el desempeño del producto, del cliente y de las empresas complementarias.
- **Medición detallada y Retroalimentación:** Se intenta descubrir los factores determinantes del desempeño.

23. **Explique el posicionamiento “mejor producto”**

Este posicionamiento se basa en competir ofreciendo un producto superior en términos de calidad o precio. Se enfoca en maximizar la eficiencia interna y en ofrecer un producto estandarizado que pueda atraer a un mercado masivo. Sin embargo, es vulnerable a la competencia directa y la imitación, lo que puede llevar a guerras de precios y a una disminución en la rentabilidad.

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

Este posicionamiento agrega valor al centrarse en las necesidades específicas de cada cliente, ofreciendo soluciones personalizadas que mejoren la capacidad del cliente para crear su propio valor económico. En lugar de ofrecer productos estándar, se busca desarrollar una relación profunda con el cliente, entender sus necesidades únicas y ofrecer un conjunto coherente de productos y servicios.

25. **¿Qué se entiende por empresa extendida?**

La empresa extendida es un concepto que incluye no solo a la empresa misma, sino también a sus clientes, proveedores y complementadores clave. Esta visión amplia permite integrar y optimizar la cadena de suministro y las relaciones, ampliando el alcance de la empresa más allá de sus límites tradicionales.

26. **¿A qué se denomina empresa complementaria?**

Una empresa complementaria es aquella cuyos productos o servicios refuerzan y amplían la línea de productos o servicios de otra empresa. Estas empresas se consideran socios clave dentro de un sistema, ya que su colaboración puede

aumentar significativamente el valor percibido por los clientes y contribuir a crear un sistema cerrado (lock-in) que fortalezca la posición competitiva de ambas.

**27. Explique el posicionamiento consolidado del sistema.**

Este posicionamiento, también llamado Lock-In del Sistema, busca crear un sistema cerrado donde la empresa, junto con sus complementadores, forma un ecosistema integrado que es difícil de replicar o penetrar por la competencia. Esto se logra mediante la propiedad de estándares industriales, canales de distribución exclusivos y la integración profunda con proveedores y clientes.

**28. Sintetice las diferencias de los tres posicionamientos estratégicos.**

- **Mejor Producto:** Competencia basada en la superioridad del producto, ya sea por costo o diferenciación.
- **Solución Integral para el Cliente:** Competencia basada en la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas y construir relaciones profundas con los clientes.
- **Lock-In del Sistema:** Competencia basada en crear un sistema cerrado y un ecosistema de complementadores que refuerce la oferta de la empresa y dificulte la entrada de competidores.

**29. ¿Las estrategias genéricas de Porter a que posicionamiento estratégico corresponden? Justificar.**

Las estrategias genéricas de Porter corresponden principalmente al posicionamiento de Mejor Producto, ya que se enfocan en la diferenciación del producto, liderazgo en costos, o enfoque en un nicho de mercado. Estas estrategias buscan superar a la competencia directa mediante la superioridad del producto o la eficiencia en costos, lo que encaja con la orientación del Mejor Producto en el Modelo Delta.

**30. ¿Qué entiende por alineación?**

La alineación se refiere a la congruencia y coherencia entre la estrategia formulada y la ejecución de la misma. Implica que todos los procesos, recursos y actividades de la empresa estén orientados hacia la consecución de los objetivos estratégicos, asegurando que la estrategia y la operativa se apoyen mutuamente.

**31. ¿Cuáles son las actividades básicas de una empresa?**

Las actividades básicas de una empresa incluyen:

- **Producción:** Creación y entrega de productos o servicios.
- **Marketing:** Promoción y venta de productos o servicios.
- **Finanzas:** Gestión de recursos financieros.
- **Gestión de recursos humanos:** Administración y desarrollo del talento humano.

**32. ¿Qué son los indicadores financieros? Nombra al menos tres indicadores.**

Los indicadores financieros son métricas utilizadas para evaluar la salud financiera de una empresa. Tres ejemplos incluyen:

- Retorno sobre Patrimonio Neto (Return on Equity - ROE):

Mide la rentabilidad que una empresa genera con respecto al capital invertido. Es un indicador de cuán eficientemente se está utilizando el capital invertido para generar ganancias.

Formula: 
$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Interpretación: Un ROE más alto indica una mayor rentabilidad en relación con el capital invertido por los accionistas.

- Retorno sobre Activos (Return on Assets - ROA):

Indica la rentabilidad que una empresa obtiene de sus activos totales. Mide la eficiencia con la que la empresa está utilizando sus activos para generar ganancias.

Fórmula: 
$$ROA = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Total de activos}}$$

Interpretación: Un ROA más alto significa que la empresa está generando más ingresos por cada unidad de activo.

- Beneficios antes de Impuestos, Intereses, Depreciación y Amortización (EBITDA después de impuestos e intereses):

Representa el beneficio operativo antes de deducir los intereses, impuestos, depreciación y amortización. Es una medida de la rentabilidad operativa de la empresa, que excluye el impacto de las decisiones de financiación, políticas fiscales y cargos por depreciación y amortización.

Fórmula:

$$EBITDA = \text{Beneficio neto} + \text{Intereses} + \text{Impuestos} + \text{Depreciaciones} + \text{Amortizaciones}$$

Interpretación: Un EBITDA alto indica una fuerte capacidad operativa para generar ganancias antes de considerar los factores financieros y contables.

### 33. Explique las mediciones detalladas y la retroalimentación.

Las mediciones detalladas implican un análisis profundo y granular de los diferentes aspectos del rendimiento de la empresa, permitiendo identificar variabilidades y causas específicas, además de comprender las necesidades del negocio. La retroalimentación se refiere al proceso de ajustar las estrategias y operaciones de la empresa en función de los resultados medidos, asegurando una mejora continua y adaptación a cambios en el entorno.