

Guía de la Unidad 2

Nombre: Facundo Tomás Farneda

- 1) La visión estratégica representa el motivo de la existencia de la organización y la dirección por el que se pretende que se haga esfuerzo para llegar, ambas dadas por los directivos de esta.
- 2) La visión estratégica se expresa en uno o dos párrafos porque es importante que quienes forman parte de la organización conozcan detalladamente la dirección propuesta por los directivos, para que no ocurran interpretaciones erróneas y también para que no haya resistencia al cambio. Los directivos, en cambio, tienen que expresarla en pocos minutos porque quieren generar interés en las personas que la escuchen.
- 3) En la redacción de la visión estratégica hay que intentar lo mejor posible para que sea fácil de recordar, que muestre claramente el rumbo de la organización y la posición en el mercado que pretende conseguir, sea específica, distintiva y viable, que conserve un margen de maniobra, que esté preparada para afrontar el futuro y debe mencionar porque es sensata la forma de hacer los negocios de la organización. Por el otro lado, en la redacción de la visión estratégica hay que evitar ser ambiguos, genérico, el uso excesivo de superlativos, que este atada al pasado y al presente, que tenga términos poco inspiradores y que demasiado extensa.
- 4) Permite que los empleados mantengan su enfoque y se agrupen en los momentos que aparecen obstáculos en el camino de la organización.
- 5) Una visión estratégica correctamente declarada provee los siguientes resultados:
 - a) Riesgo reducido de tomar decisiones caprichosas y sin sentido.
 - b) Mayor lucidez sobre la dirección de largo plazo de la empresa por parte de los ejecutivos.
 - c) Mayor permisividad de los empleados a los cambios necesarios para hacer realidad la visión.
 - d) Mayor facilidad para los administradores de menor nivel para establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias sincronizadas con la estrategia global de la empresa.
 - e) La misma ayudará a la organización a prepararse para el futuro
- 6) La misión estratégica es aquella que describe el propósito y el negocio actual de la organización, en otras palabras, explica el “quienes somos, que hacemos y por qué existimos” de la misma.
- 7) Para que la misión sea más descriptiva tiene que:
 - a) Identificar los productos o servicios de la organización.
 - b) Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
 - c) Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.

- d) Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
 - e) Otorgar a la compañía su identidad propia.
- 8) Las declaraciones de misión y visión en las páginas web tienen que ser breves para no abrumar al lector con mucha información.
 - 9) No es correcto generar la declaración de visión para obtener ganancias porque no tiene que ser el resultado de un proceso.
 - 10) Los valores de una organización son las características, creencias y normas de conducta que forman parte de la cultura organizacional.
 - 11) Asumir que todas las organizaciones practiquen los valores que profesan está mal, porque hay algunas que sí lo hacen y otras que no, ya que existen ejecutivos que eligen decir que tienen ciertos valores para mantener una buena imagen o simplemente porque están de moda.
 - 12) Cuando los valores de las organizaciones se encuentran integrados en la cultura organizacional, los ejecutivos tienden a ser más cuidadosos en la formulación de visión, misión y estrategias para que estas estén alineadas con los mismos valores.
 - 13) Los objetivos organizacionales son un conjunto de metas que sirven para alcanzar la visión.
 - 14) Los objetivos bien determinados son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para cumplirse.
 - 15) Las razones por las que se quieren hacer correctamente los objetivos son para que sirvan de patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de la organización, para que motiven e inspiren a los empleados a esforzarse más y para que puedan centrarse los esfuerzos y alinear las acciones en toda la organización.
 - 16) La diferencia que hay entre los objetivos operativos, tácticos y estratégicos y objetivos financieros es el nivel en el que pueden establecer. Los objetivos operativos se establecen en el nivel operativo, los tácticos se establecen en el nivel táctico, los estratégicos se establecen en el nivel estratégico al igual que los financieros.
 - 17) Los objetivos ambiciosos conllevan más riesgo y podrían comprometer la estabilidad de la organización si es que no se cumplen, pero el retorno puede llegar a ser significativo. Mientras que los objetivos no ambiciosos no conllevan mucho riesgo, pero el retorno no se espera que sea importante.
 - 18) Los objetivos de corto plazo son aquellos que tienen una duración menor a un año, los objetivos de mediano plazo son aquellos que duran de uno hasta tres años y los objetivos a largo plazo son aquellos que duran desde tres años a más.
 - 19) El modelo Delta es uno que ayuda a los empresarios a realizar sus estrategias teniendo como base la perspectiva del cliente y con el objetivo de mejorar su vínculo con el mismo.

- 20) El modelo clásico de la estrategia es uno que ayuda a los empresarios a realizar sus estrategias teniendo como base la perspectiva de la competencia y un enfoque en el producto.
- 21) La diferencia que existe entre el modelo clásico de estrategia y la vinculación estrecha con el cliente es que esta última permite crear nuevas posiciones estratégicas teniendo como base una relación más estrecha con el cliente, por ejemplo, mediante la creación de un manual de uso y la adaptación de la interfaz con el mismo.
- 22) Las contribuciones del modelo Delta son las siguientes
- a) El triángulo. Proporciona nuevas posiciones estratégicas mediante tres opciones estratégicas.
 - i) Mejor producto. El cliente se sentirá atraído por las características del producto.
 - ii) Solución integral para el cliente. Estrategia en la que la empresa trata de conocer a sus clientes y establecer una relación que permita ofrecer una posición de valor que la ligue estrechamente a cada cliente particular.
 - iii) Consolidación del sistema.
 - b) Procesos de adaptación. Es la integración de la estrategia y la ejecución.
 - i) Eficiencia operacional. Se deben optimizar los costos y la estructura de activos lo más eficaz posible para apoyar la estrategia elegida.
 - ii) Vinculación u orientación al cliente. Actividades relacionadas con el cliente para mejorar su relación con el mismo y el desempeño de la estrategia.
 - iii) Innovación. Es el proceso de desarrollo de nuevos productos para mantener la factibilidad futura del negocio.
 - c) Mediciones agregadas. Es una forma cuantitativa de medir los resultados y comprobarlos para tomar decisiones.
 - d) Mediciones detalladas y retroalimentación. Es una forma de descubrir los factores determinantes del desempeño de la organización.
 - i) La retroalimentación es el proceso en el que una salida se derive a su entrada. Se busca una modificación. Arnoldo Hax hizo los siguientes aportes a este proceso.
 - (1) No linealidad. No hay proporcionalidad entre la entrada y la salida.
 - (2) Concentración. La retroalimentación se vuelve menos frecuente.
 - (3) Dependencia delicada. La sensibilidad de un sistema en condiciones iniciales puede llevar a perturbaciones.

- 23) El posicionamiento “mejor producto” representa una estrategia basada en la economía del producto, en otras palabras, en el liderazgo en costos o en la diferenciación de este.
- 24) El posicionamiento “solución integral para el cliente” agrega valor mediante la interacción entre el producto y el cliente.
- 25) A la empresa extendida se la entiende como la empresa en sí misma, sus clientes y proveedores.
- 26) Se denomina a la empresa complementaria a los competidores.
- 27) El posicionamiento consolidado del sistema es una estrategia que vincula la empresa extendida y las complementarias.
- 28)

	Basada en la economía del	Como agrega valor
Consolidación del Sistema	Sistema.	Mediante la interacción de otros clientes.
Solución Integral para el Cliente	Cliente.	Mediante la interacción entre el producto y el cliente.
Mejor producto	Producto.	Mediante el mismo producto y sus atributos.

- 29) Las estrategias genéricas de Porter corresponden al posicionamiento de “mejor producto” porque las mismas tienen el enfoque en el producto.
- 30) Se entiende por alineación al proceso de diferenciar cuales son las actividades necesarias, entre las que se están haciendo, para alcanzar el posicionamiento estratégico que se desea alcanzar.
- 31) Las actividades básicas de una empresa son los procesos de adaptación, provenientes de los aportes del modelo Delta, debido a la naturaleza cambiante de las tareas.
- 32) Los indicadores financieros son ratios o porcentajes por los que se expresan casi exclusivamente las mediciones agregadas.
- a) ROE (Retorno sobre el patrimonio neto). Mide la rentabilidad que genera una empresa con relación al capital invertido.
 - b) Retorno de activos. Mide la eficiencia que utiliza los activos para generar beneficios.
 - c) EBITDA. Beneficio de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Lo que mide es la rentabilidad operativa.
- 33)
- a) Las mediciones detalladas son aquellas en las que se descubren los factores determinantes del desempeño de la organización y también de

las concentraciones económicas que se consideran normales y las variabilidades inherentes a cada negocio.

b) La retroalimentación es el proceso en el que una salida se derive a su entrada. Se busca una modificación. Arnoldo Hax hizo los siguientes aportes a este proceso.

- i) No linealidad. No hay proporcionalidad entre la entrada y la salida.
- ii) Concentración. La retroalimentación se vuelve menos frecuente.
- iii) Dependencia delicada. La sensibilidad de un sistema en condiciones iniciales puede llevar a perturbaciones.