

## **Guía UNIDAD 2 – Di Domenico, Nicolás**

- 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 visión estratégica:**

La visión estratégica es una declaración clara y concisa que describe el futuro deseado de una organización. Actúa como una guía para el rumbo de la empresa, proporcionando una imagen de lo que aspira a ser a largo plazo y motivando a sus empleados a trabajar hacia ese objetivo común.

## **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?**

La visión estratégica se expresa en uno o dos párrafos y los directivos deben ser capaces de comunicarla rápidamente para que sea fácilmente comprensible y memorable. Esto asegura que todos en la organización puedan internalizarla y alinearse con ella, lo cual es esencial para motivar y guiar a los empleados hacia los objetivos de la empresa.

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

**Qué hacer:** Debe ser clara, concisa, inspiradora, relevante, alcanzable y orientada al futuro.

**Qué evitar hacer:** No debe ser demasiado ambigua, no debe tener un límite temporal específico, y no debe ser demasiado detallada o limitada que limite la creatividad y la innovación.

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

Un eslogan corto permite comunicar de manera rápida y efectiva la esencia de la organización. Sirve como una herramienta de marketing que ayuda a los clientes a asociar fácilmente la empresa con un mensaje claro y memorable.

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

Una visión estratégica correctamente declarada proporciona una orientación clara, motiva a los empleados, alinea las acciones organizacionales con los objetivos estratégicos y crea un sentido de propósito compartido dentro de la organización.

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

La misión estratégica es la declaración del propósito fundamental de la organización, respondiendo a preguntas como quiénes somos, qué hacemos y por qué existimos. Define la razón de ser de la empresa y su enfoque en el presente, guiando las decisiones y acciones diarias. . Cómo importancia la creación de esta misión va a tener la alineación con los objetivos.

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

Una declaración de la misión es con frecuencia la parte más visible y pública del proceso de dirección estratégica, es importante que incluya todos los componentes básicos que se presentan a continuación:

1. **Clientes:** *¿quiénes son los clientes de la empresa?*
2. **Productos o servicios:** *¿cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?*
3. **Mercados:** *geográficamente, ¿dónde compete la empresa?*
4. **Tecnología:** *¿está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?*
5. **Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** *¿está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?*

6. **Filosofía:** *¿cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?*
7. **Concepto propio:** *¿cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?*
8. **Preocupación por la imagen pública:** *¿es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?*
10. **Interés en los empleados:** *¿son los empleados un activo valioso de la empresa?*

**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 en las páginas web suelen ser generales y amplias para atraer a una audiencia más amplia. Son diseñadas para ser inspiradoras y comunicar la esencia de la organización a clientes y otros interesados, a menudo omitiendo detalles específicos que podrían limitar su atractivo.

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

No es correcto formular la misión en términos de obtener ganancias, ya que la misión debe reflejar un propósito que va muchísimo más allá del simple hecho de obtener resultados. Las ganancias son un resultado natural de una organización exitosa, no su razón de ser.

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

Estos valores organizacionales son parte de la cultura organizacional. Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejan en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal. Los valores tienen que ser estables, compartidos, como en la visión y la misión, se busca la inspiración y la motivación, y además la alineación de los valores con las acciones de la organización.

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

No, no todas las organizaciones practican los valores que profesan. Hay una variación en la práctica de los valores en las empresas. En un extremo, algunas compañías tienen lo que se conoce como "valores decorativos", donde la declaración de valores es solo una colección de palabras bonitas sin un efecto real en el comportamiento del personal o en las prácticas de la empresa. Estas empresas adoptan valores más como una moda o para crear una buena imagen que para integrarlos en su cultura. En el otro extremo, hay empresas cuyos ejecutivos están comprometidos en inculcar verdaderamente los valores en la cultura corporativa, haciéndolos parte integral del ADN de la empresa. En estas organizaciones, los valores se viven y se demuestran tanto por parte de los ejecutivos como del personal, convirtiéndose en una guía real para la visión y misión de la empresa.

**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?**

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, y 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 porque 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 negocios deben caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de los valores entre directivos y empleados para su análisis y posible modificación. Más adelante, se adoptó de forma oficial una declaración de valores definitiva que incorpore las conductas y rasgos deseados, y se conecta a la visión y misión.

**13. Conceptualice objetivos organizacionales.**

La visión es el destino a donde quiero llegar y los objetivos van a ser las metas específicas que la organización establece para poder alcanzar esa visión, que no es más que el objetivo supremo de la empresa.

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

Los objetivos bien determinados son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un límite de tiempo definido (SMART).

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

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

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

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

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

**Objetivos estratégicos:** Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía. Aquí se plantean objetivos que persiguen el crecimiento del negocio y su sostenibilidad en el tiempo. Es por esto que son considerados como objetivos a largo plazo y que además forman parte de la premisa empresarial, plasmada en su misión y visión.

**Objetivos tácticos:** A partir de los objetivos estratégicos planteados por la directiva de la organización, surgen entonces los objetivos tácticos, que corresponden a nivel de los departamentos que conforman la estructura organizacional. Cada una, según las funciones que

les corresponda, debe diseñar sus planes estratégicos y el cumplimiento de los mismos se planifica a mediano plazo.

**Objetivos operacionales:** son trazados directamente por los jefes de cada departamento, son de carácter específico. Se trata de objetivos cuyo cumplimiento por parte del trabajador es a corto plazo.

**Objetivos financieros:** Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. La importancia de establecer y alcanzar los objetivos financieros es intuitiva. Sin una adecuada rentabilidad y fortaleza financiera se pone en riesgo la salud de largo plazo y, en última instancia, la supervivencia de una empresa.

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

Fijar objetivos ambiciosos desafía a los empleados a esforzarse al máximo, generando no solo mejoras significativas en su desempeño, sino también un mayor nivel de creatividad, innovación y determinación. Si no se fijan objetivos ambiciosos, es más probable que la organización se conforme con un desempeño mediocre. Establecer constantemente metas menos exigentes no incentivan a los empleados a alcanzar su pleno potencial, lo que puede limitar el crecimiento y las oportunidades de la compañía, debido a caer en la monotonía.

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

Los Objetivos pueden clasificarse según su alcance temporal. Un objetivo a corto plazo puede planificarse hasta un año de cumplimiento, los de mediano plazo pueden variar de uno a tres años, mientras que a largo plazo podrían extenderse en periodos de tres a cinco años.

### **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 que estén centradas en la relación con el cliente, y que sean eficaces en cada uno de los negocios de la empresa. Este modelo, considerado en su totalidad, constituye una nueva aproximación y una nueva disciplina para la gestión estratégica de empresas. Las cuatro grandes contribuciones del modelo son el triángulo, los procesos de adaptación, las mediciones agregadas y las mediciones detalladas y la retroalimentación.

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

El enfoque de los modelos clásicos enfatiza la orientación hacia el producto, haciendo que el enfrentamiento entre empresas competidoras se resuelva a favor de la que ofrece el mejor producto. Por ello las empresas concentran todas sus energías y orientan toda su atención al producto. No diferencian entre sus clientes y se limitan a ofrecer productos estandarizados a través de canales de distribución regulares. Se crea así una relación formal que no permite establecer y desarrollar un conocimiento profundo de los clientes.

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

La principal diferencia entre el modelo clásico de estrategia y la vinculación estrecha con el cliente radica en el enfoque. Los modelos clásicos de estrategia se enfocan en mejorar y ofrecer

un producto con mayor relación calidad-precio que el de la competencia. En el enfoque de vinculación estrecha con el cliente, como se propone en el Modelo Delta, se basa en construir relaciones profundas y duraderas con los clientes, entendiendo sus necesidades y desarrollando soluciones que los satisfagan de manera integral. Mientras que el modelo clásico ve al competidor como el principal adversario, el Modelo Delta se enfoca en el cliente como el elemento central de la estrategia, haciendo que pueda existir la colaboración con empresas para crear un sistema que beneficie a todos los participantes.

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

Las contribuciones del Modelo Delta son cuatro:

1. **El Triángulo:** Proporciona tres opciones estratégicas para las empresas: Mejor Producto, Solución Integral para el Cliente, y Consolidación del Sistema. Estos vértices del triángulo le ofrecen a los ejecutivos superiores de una empresa una guía para responder la pregunta relativa al “qué hacer”.
2. **Procesos de Adaptación:** Alinean las actividades de la empresa con la estrategia seleccionada. Es decir, los ejecutivos tendrán que alinear el “qué hacer” con “Cómo conseguir que se haga”. Para esto se debe lograr adaptar los siguientes 3 procesos:
  - a. **Eficiencia operacional,** es todo aquello vinculado al proceso productivo, desde el momento en que se detecta la necesidad de la materia prima, hasta que se tiene el producto final.
  - b. **Vinculación al cliente,** son todas aquellas tareas o actividades que están vinculadas a la relación con el cliente.
  - c. **Innovación,** proceso de desarrollo de nuevos productos, considerando tanto la eficiencia operacional como la vinculación con el cliente.

Estos 3 procesos deben cambiar para alcanzar las diferentes posiciones estratégicas.

3. **Mediciones Agregadas:** Son medidas de desempeño, que a través de valores cuantitativos, buscan medir los resultados y tomar decisiones. Estas medidas proporcionan una apreciación global del desempeño de la empresa y de sus negocios. Además, son un subproducto directo de los procesos de adaptación. Esto significa que estas mediciones se derivan directamente de la forma en que la estrategia de la empresa se implementa a través de estos procesos.

Las mediciones agregadas correspondientes a cada proceso de adaptación son muy distintas de las medidas más convencionales del éxito de una empresa, que se refieren casi exclusivamente a indicadores financieros del tipo rentabilidad del patrimonio (ROE), rentabilidad de los activos (ROA), utilidad o beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT), y otros.

4. **Mediciones Detalladas y Retroalimentación:** Permiten una comprensión profunda de los factores que afectan el rendimiento y la oportunidad de mejorar continuamente. Las mediciones detalladas son necesarias para comprender los factores que determinan el desempeño y son por consiguiente indicadores del cumplimiento que puede esperarse a futuro.

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

Forma tradicional de competir, el cliente se va a sentir atraído por las características del producto. El posicionamiento estratégico del mejor producto lo podemos conseguir por alguna de las estrategias genéricas de Porter (liderazgo en costos, diferenciación y segmentación). El foco está puesto en el producto. No va a haber vinculación directa con el cliente porque la vinculación está a través del producto. Quiero el producto de la organización, no a la propia organización que la produce. Tienen las mismas ventajas de las estrategias genéricas mencionadas.

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

La empresa trata de conocer en profundidad a sus clientes y establecer una relación que permita ofrecer una posición de valor que la ligue estrechamente a cada cliente en particular. En lugar de hacer productos genéricos y separados, la empresa busca ofrecer un conjunto completo de productos y servicios que aporte más valor al cliente. En vez de enfocarse solo en la producción interna, la empresa trabaja en conjunto con proveedores y clientes clave para mejorar toda la cadena de suministro. En lugar de imitar a los competidores, la estrategia se centra en atraer y servir mejor a los clientes, construyendo relaciones y alianzas con otras empresas para ofrecer productos más valiosos. La prioridad es entender y satisfacer las necesidades del cliente, no competir agresivamente.

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

Una "empresa extendida" se refiere a una organización que se ve más allá de sus límites tradicionales, involucrando a clientes, proveedores y otros socios estratégicos en su operación y estrategia. Esto implica colaborar estrechamente con todos estos actores para mejorar la eficiencia y el valor del sistema completo.

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

Son aquellas empresas que se dedican a producir bienes o servicios que sirven como factores de la producción para otra empresa, y aumentan el valor de la cartera de productos y servicios de una empresa al ofrecer otros productos y servicios complementarios. Por lo tanto, cuando se habla de complementarse, hace referencia a la competencia, tal que en vez de pensar a los competidores como enemigos (como en el enfoque tradicional de la estrategia), se los pueden pensar como colaboradores. Estas empresas 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 de una forma sistémica dentro del contexto en que se encuentra esta organización, es decir, 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.

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

	<b>Mejor Producto</b>	<b>Solución integral para el cliente</b>	<b>Consolidación de sistema</b>
<b>Foco estratégico</b>	Producto. El negocio, su sector industrial y sus competidores	Empresa en su totalidad. La empresa, sus clientes y proveedores	La empresa extendida. La empresa, sus clientes sus proveedores y sus empresas complementarias
<b>Patrones de referencia relevantes</b>	Competidores	Clientes	Empresas complementarias
<b>Proposición de valor para el cliente</b>	Foco en el producto. Economía del producto	Foco en el cliente. Economía del cliente	Foco en el sistema. Economía del sistema
<b>Oferta de productos</b>	Estandarizada	Ajustada al cliente	Incorpora servicios y productos de empresas complementarias
<b>Cadena de abastecimiento relevante</b>	Cadena de abastecimiento interna	Cadena de abastecimiento integrada Proveedores, la empresa y los clientes	Cadena de abastecimiento del sistema. Proveedores, la empresa, los clientes y las empresas complementarias
<b>Canales relevantes</b>	Canales genéricos y propios, distribución de productos de consumo masivos	Canales directos especializados	Canales directos e indirectos masivos
<b>Impacto de las marcas</b>	Orientación al producto Proliferación de marcas	Marcas armonizadas en torno al cliente Cartera coherente de marcas	Marcas armonizadas en torno al sistema Economía de sistema



<b>Foco de innovación</b>	Desarrollo interno de productos	Innovación de los productos se hace en conjunto con los clientes	Arquitectura abierta; empresas complementarias como inversionistas clave
<b>Papel de las tecnologías de información</b>	Soporte interno Ejemplo: SAP	Apoyo al cliente y proveedores Ejemplo: negocios electrónicos y comercio electrónico	Apoyo total a la red de la organización. Ejemplo: Red interna y externa
<b>Vínculo con el cliente</b>	Débil. Depende exclusivamente de las características del producto	Sólido. Reforzado por la oferta completa a la medida del cliente y el aprendizaje mutuo	Muy sólido. Reforzado por la exclusión del competidor y la inclusión de las empresas complementarias.

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

El posicionamiento estratégico del **mejor producto** lo podemos hacer corresponder por alguna de las estrategias genéricas de Porter (liderazgo en costos, diferenciación y segmentación). Estas se alinean con el posicionamiento estratégico del "Mejor Producto" porque ambos enfoques buscan destacar en el mercado ofreciendo productos superiores a los de la competencia. El liderazgo en costos se enfoca en ser el mejor al ofrecer productos de calidad a precios competitivos mediante la optimización de costos. La diferenciación busca destacar al ofrecer productos que se perciban como únicos, y la segmentación se orienta a ser el mejor en un segmento específico, ajustando el producto a las necesidades particulares de un grupo reducido de clientes.

**30. ¿Qué entiende por alineación?**

El mayor obstáculo para la correcta ejecución de una estrategia no es la falta de trabajo duro, más eficaz, más rápido o menos sujeto a errores, sino a 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.

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

Los indicadores financieros son ratios o proporciones, que a través de valores cuantitativos, podremos medir resultados, compararlos y en base a todo eso poder tomar decisiones.

**1. Rentabilidad del patrimonio (ROE):** este indicador, mide la rentabilidad que genera una empresa en relación al capital invertido. Se calcula como: beneficio neto / patrimonio neto.

**2. Rentabilidad de los activos (ROA):** Mide la eficiencia con la que una empresa utiliza los activos para generar beneficios. Se calcula como: beneficio neto / activo.

**3. Utilidad o beneficio antes de intereses o impuestos (EBIT):** va a medir esto es la rentabilidad operativa. Simplemente me voy a enfocar en ver a lo que apunta dentro de mi organización, estrictamente a la cuestión operativa, que puede ser de producir o de simplemente comercializar. **Se calcula cómo:** Beneficio Neto + intereses + impuestos + depreciación + amortización.

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

Las mediciones detalladas, lo que me van a permitir es entender los elementos que son fundamentales de las necesidades que tenga el negocio. No van a ser aquellas mediciones estándar como las agregadas.

La retroalimentación es el proceso en el que la salida de un sistema se devuelve a su entrada influyendo de esta forma en el comportamiento futuro es la salida. Es decir, es un sistema donde la salida la devolvemos a la entrada de tal forma de que haya una modificación. De la retroalimentación se derivan tres propiedades muy características: la no linealidad, la concentración y una dependencia particularmente delicada.