**Guía de estudio | UNIDAD 1**

1. ¿Qué se entiende por dirección estratégica?
2. ¿Describa cada una de las etapas de la dirección estratégica?
3. ¿Por qué son necesarias las estrategias alternativas?
4. “La implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia” Justifique la cita anterior.
5. Reflexiones sobre la frase “el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana”
6. ¿En qué nivel de la pirámide organizacional ocurren las actividades de planeamiento, implementación y evaluación de la estrategia?
7. ¿Para usted la dirección estratégica requiere un pensamiento intuitivo o un pensamiento analítico? Justifique.
8. ¿Para qué es útil la intuición?
9. **¿Cuáles son las estrategias genéricas Según Porter?**
10. **¿En qué consisten la estratégica genérica liderazgo en costos? ¿Cómo se logra reducir los costos? ¿que se logra al reducir los costos?**
11. **¿Cómo puede un producto (bien/servicio) ser percibido como único en el mercado?**
12. **¿Por qué la estratégica genérica de diferenciación mitiga el poder de negociación de los compradores?**
13. **Bridar un ejemplo de una marca que genere lealtad en los clientes. ¿Por qué los clientes le son fieles a esa marca? ¿Cuál cree que es el grado de sensibilidad al precio?**
14. **En la estrategia genérica de diferenciación ¿Qué sucede generalmente con los costos? Justifique.**
15. **¿En qué premisa se basa la estratégica genérica segmentación?**
16. **¿Cuáles son los riesgos al buscar las estrategias genéricas?**
17. **¿Qué se entiende por dirección estratégica?**

**Dirección estratégica**: Proceso por el cual una organización define sus objetivos a largo plazo, y así formular, implementar y evaluar estrategias necesarias para alcanzarlos, mediante la aplicación de recursos que estén al alcance de la organización, estos recursos puede ser materiales, inmateriales, financieros y humanos.

1. **¿Describa cada una de las etapas de la dirección estratégica?**  
     
   La etapa de **planeamiento** en la dirección estratégica es un proceso que abarca desde el análisis inicial hasta la formulación de la estrategia final. En primer lugar, se lleva a cabo un análisis tanto interno como externo de la organización. Este análisis incluye la utilización de diversas herramientas y técnicas, como FODA, FODA Cruzado, PESTEL, entre otras, que permitirán la identificación de las oportunidades y amenazas externas de la empresa, como también determinar las fortalezas y debilidades internas de la misma.

Basado en este análisis, se procede a definir o redefinir la misión y visión de la organización, lo cual es crucial ya que estos elementos actúan como el punto de partida para determinar los pasos a seguir en la formulación de la estrategia. La misión describe la razón de ser de la organización, indicando qué es lo que hace y hacia dónde se dirige, mientras que la visión establece el objetivo supremo, el destino final al que la organización aspira llegar.

Una vez que la misión y la visión están claramente definidas, se establecen los objetivos a largo plazo, asegurando que estén alineados con la misión y que se mantengan dentro de las limitaciones establecidas por esta. Solo después de tener claridad en la misión, visión y objetivos, se procede a la formulación de la estrategia propiamente dicha. En este punto, se desarrollan múltiples estrategias, que son evaluadas en función del diagnóstico realizado previamente. La evaluación de estas estrategias tiene como objetivo identificar la más conveniente y adecuada según el contexto actual y los recursos disponibles. Además, se lleva a cabo la creación de estrategias alternativas, cuando la estrategia principal no funcione como se esperaba, y se desarrollan planes de apoyo para la implementación efectiva de la estrategia formulada.

La segunda **etapa de implementación** de la estrategia moviliza a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. Comienza con la asignación de los recursos necesarios (materiales, inmateriales, financieros y humanos) y el desarrollo de políticas, procedimientos, reglas y programas que guíen las acciones de la organización. La cultura organizacional también debe ser comprendida y moldeada para que no interfiera con la estrategia, sino que la apoye. Además, se deben elaborar presupuestos que aseguren la viabilidad financiera de la estrategia o si en realidad conviene pensar en estrategias alternativas debido a la limitación del presupuesto.

La **etapa de evolución y control** es la etapa final de la dirección estratégica. Se monitorea el rendimiento de la estrategia implementada para determinar su efectividad. En esta etapa, el objetivo es evaluar si las acciones realizadas han alcanzado los resultados esperados y, en caso contrario, identificar las áreas que requieren ajustes o mejoras. Para lograrlo, se utilizan indicadores específicos que permiten medir objetivamente el desempeño de la estrategia. Estos indicadores son esenciales, ya que ayudan a evitar la subjetividad al evaluar los resultados y permiten establecer comparaciones claras entre lo planificado y lo alcanzado para así ejecutar medidas correctivas.

1. **¿Por qué son necesarias las estrategias alternativas?**   
     
   Las estrategias alternativas son necesarias porque permiten a una organización tener opciones de acción en caso de que la estrategia principal no funcione como se esperaba o si las circunstancias cambian de manera imprevista, ya sea por factores externos como cambios en el mercado, la competencia, la economía, o factores internos como la disponibilidad de recursos. Al definir un presupuesto, puede resultar determinante elegir por una estrategia alternativa en lugar de la principal si el costo de la alternativa es menor y se ajusta mejor a las restricciones financieras de la organización.
2. ***“La implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia”* Justifique la cita anterior.**

Esto se debe a que cada individuo es único y lo que motiva a una persona puede no tener el mismo efecto en otra. Por esta razón, no existe una “receta universal” o fórmula científica que al aplicarla logre motivar a todos los empleados de la organización, lo que convierte este proceso en un desafío artístico para los gerentes, siendo a su vez una de las tareas más complejas que deberán enfrentar.

1. **Reflexiones sobre la frase “el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana”**La frase "el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana" significa que las estrategias que funcionan en un momento determinado pueden volverse ineficaces en el futuro debido a cambios en el contexto. Como los entornos son dinámicos, las estrategias necesitan ser redefinidas y ajustadas continuamente. Es crucial no aferrarse emocionalmente a un proyecto, porque lo que fue exitoso en su inicio puede requerir grandes modificaciones o incluso ser abandonado si ya no es rentable. Es por esto que se debe estar dispuesto a realizar ajustes en la estrategia para adaptarse a nuevas realidades y evitar pérdidas en lugar de mantener un proyecto que ya no es rentable.
2. **¿En qué nivel de la pirámide organizacional ocurren las actividades de planeamiento, implementación y evaluación de la estrategia?**

En una empresa grande, estas actividades se llevan a cabo en tres niveles jerárquicos:

* Nivel Directivo.
* División o Unidad de Negocios Estratégica.
* Nivel Funcional.

En empresas pequeñas, no suele existir divisiones o unidades estratégicas formales, entonces la estrategia se formula e implementa principalmente a nivel directivo y funcional.

1. **¿Para usted la dirección estratégica requiere un pensamiento intuitivo o un pensamiento analítico? Justifique.**

La dirección estratégica requiere una combinación de pensamiento intuitivo y analítico. El pensamiento analítico es clave para organizar y evaluar datos de manera objetiva siguiendo un proceso ordenado y estructurado, lo que ayuda a tomar decisiones fundamentadas. Por otro lado, el pensamiento intuitivo es esencial en situaciones de alta incertidumbre o cuando los datos son insuficientes, permitiendo a los gerentes tomar decisiones rápidas basadas en la experiencia y el juicio. Integrar ambos enfoques permite tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas y adaptables a un entorno empresarial dinámico.

1. **¿Para qué es útil la intuición?**

Cómo se mencionó anteriormente la intuición es útil en la toma de decisiones estratégicas, especialmente en situaciones de alta incertidumbre, cuando hay poca información disponible o cuando los datos son ambiguos. También es valiosa cuando se deben tomar decisiones rápidas o cuando las variables están muy interrelacionadas. La intuición permite a los gerentes confiar en su experiencia, juicio y percepción para tomar decisiones que no pueden ser completamente analizadas de manera objetiva. Además, es particularmente útil para elegir entre varias alternativas posibles cuando no hay confianza en los datos disponibles para llevar a cabo un pensamiento objetivo.

1. **¿Cuáles son las estrategias genéricas Según Porter?**