**Guía UNIDAD 1 – Di Domenico, Nicolás**

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?**

La dirección estratégica es un 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.

1. ***“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?**

* [Liderazgo total en costos](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e).
* Diferenciación.
* Enfoque o Segmentación.

1. **¿En qué consisten la estratégica genérica liderazgo en costos? ¿Cómo se logra reducir los costos? ¿que se logra al reducir los costos?**

Consiste en la reducción de los costos de producción, desde la adquisición de la materia prima hasta la distribución para ser el productor de menor costo de la industria.

Los costos se pueden reducir a través de varias tácticas, como la construcción de instalaciones de producción a gran escala, la automatización, la optimización de procesos, y el control riguroso de gastos fijos y variables.

Al reducir los costos, una empresa puede disfrutar de mayores márgenes de ganancia sin necesidad de bajar los precios. Esto le da flexibilidad para competir de manera agresiva en precio si es necesario o para reinvertir esos ahorros en mejorar la calidad del producto, en marketing, o en expansión. Además, mantener una posición de costos bajos protege a la empresa frente a las fuerzas competitivas, permitiéndole resistir mejor las presiones de la competencia y las fluctuaciones del mercado.

1. **¿Cómo puede un producto (bien/servicio) ser percibido como único en el mercado?**

Una técnica para lograr que un producto sea percibido como único es ofreciendo mayor calidad o brindar más funcionalidades que los competidores no proporcionan. Esto puede lograrse utilizando materias primas de alta calidad, tecnología avanzada, un diseño superior y prestaciones adicionales que mejoren la experiencia del usuario. Un producto que sobresale en estos aspectos genera una percepción de valor y exclusividad en la mente de los consumidores.

Además de las características intrínsecas del producto, las formas que tendrá la empresa para atrapar al consumidor harán que el producto sea percibido como único, tener un servicio de soporte excepcional y una estrategia de marketing bien ejecutada también juegan un papel crucial en la creación de esta percepción de único. Un soporte al cliente superior, que acompañe al consumidor durante todo el ciclo de vida del producto, refuerza la idea de que el producto es único y valioso.

1. **¿Por qué la estratégica genérica de diferenciación mitiga el poder de negociación de los compradores?**

La estrategia genérica de diferenciación mitiga el poder de negociación de los compradores al crear un producto percibido como único y de alta calidad, lo que genera lealtad hacia la marca y reduce la sensibilidad al precio. Esta exclusividad disminuye las opciones comparables en el mercado, haciendo que los clientes estén más dispuestos a aceptar las condiciones del vendedor, incluyendo el precio, porque el producto satisface necesidades que otros no pueden cumplir de la misma manera. Al hacer que el producto sea menos sustituible, la diferenciación fortalece la posición de la empresa en las transacciones, ya que los compradores tienen menos poder para negociar o buscar alternativas.

1. **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?**

Un ejemplo de una marca que genera lealtad en los clientes es Apple. Los clientes son fieles a Apple.

Los clientes son fieles a la marca por razones como la innovación constante y su diseño estético y funcional. Los productos de Apple suelen estar a la vanguardia de la tecnología, lo que atrae a consumidores que valoran tanto la calidad como la innovación, su interfaz minimalista, fácil de usar. Además, Apple ofrece una experiencia de usuario superior, no solo en términos de productos, sino también en servicios como el soporte al cliente y las tiendas físicas, que son una extensión de la marca y su compromiso con la satisfacción del cliente. Busca tener un ecosistema integrado donde todos sus dispositivos puedan comunicarse y compartir datos de manera fácil y rápida, entre muchas otras características. También, en mercados como Estados Unidos, los productos de Apple no solo se valoran por su calidad e innovación, sino también por el prestigio social que conlleva su uso. Esto significa que la diferenciación de un producto puede estar influenciada por factores socioculturales, donde la marca se asocia con un estatus o un estilo de vida particular.

El grado de sensibilidad al precio de los productos Apple es muy baja, dado que poseen los precios más elevados con respecto a la competencia, y aún así son lideres en ventas.

1. **En la estrategia genérica de diferenciación ¿Qué sucede generalmente con los costos? Justifique.**

En la estrategia genérica de diferenciación, los costos generalmente tienden a ser más altos. Esto se debe a que diferenciar un bien o servicio a menudo requiere inversiones significativas en varias áreas, como investigación y desarrollo, diseño, materiales de alta calidad, marketing especializado y un servicio al cliente superior. Estas actividades llevan a aumentar los costos en comparación con la producción de bienes estandarizados. Sin embargo, estos mayores costos son compensados por la capacidad de la empresa para aumentar los precios debido a la lealtad del cliente y la percepción de valor superior.

1. **¿En qué premisa se basa la estratégica genérica segmentación?**

La premisa de la estrategia genérica de segmentación se basa en que, en vez de tomar como referencia toda la industria, [vamos a basarnos en una porción de la misma, con el objetivo de satisfacer de manera efectiva las necesidades de ese segmento de una mejor manera de lo que lo hacen los competidores](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e), y para lograr esto se debe conocer bien al cliente, buscando entender su comportamiento, como también conocer sus gustos y preferencias.

1. **¿Cuáles son los riesgos al buscar las estrategias genéricas?**

Los riesgos asociados con la implementación de las estrategias genéricas de Porter son principalmente dos:

* + El primer riesgo es no poder implementar la estrategia con éxito o no ser capaz de mantenerla a lo largo del tiempo. Esto puede deberse a una falta de recursos, compromiso, o habilidades necesarias para llevar a cabo la estrategia.
  + El segundo riesgo es que el valor de la ventaja competitiva obtenida mediante la estrategia se degrade con el tiempo a medida que la industria evoluciona. Una estrategia que fue efectiva en un momento dado puede perder su eficacia si no se adapta a estos cambios.

Conviene hacer explícitos los riesgos, si queremos mejorar las opciones ante las tres estrategias, es por esto que los riesgos de las siguientes tres estrategias genéricas son:

* + **Riesgos del liderazgo en costos:** Incrementos en los costos de producción pueden eliminar la ventaja competitiva basada en precios bajos.Además, enfocarse demasiado en reducir costos puede afectar la calidad del producto y la lealtad del cliente.
  + **Riesgos de la diferenciación:** Si los competidores copian las características diferenciadoras, la percepción de único del producto se pierde. Otro riesgo es que se reduzca demasiado el margen de ganancia debido a que se necesita mucha inversión para mantener esa diferenciación.
  + **Riesgos del enfoque o segmentación:** Un segmento que disminuye puede hacer insostenible la estrategia, mientras que uno que crece demasiado puede atraer más competencia. También hay que entender que los cambios en los gustos del cliente pueden hacer que el segmento seleccionado pierda atractivo, requiriendo ajustes rápidos en la oferta.