**Planificacion Estrategica - Guia 1**

1. **¿Qué se entiende por dirección estratégica?**

La dirección estratégica se refiere a la planificación y gestión de los objetivos y acciones a largo plazo de una organización o empresa para lograr sus metas más importantes. Es el proceso de tomar decisiones clave sobre hacia dónde debe dirigirse la organización en el futuro y cómo va a llegar allí. Implica identificar oportunidades, evaluar recursos, considerar competidores y tendencias del mercado, y luego diseñar un plan de acción coherente para alcanzar el éxito a largo plazo.

1. **¿Describa cada una de las etapas de la dirección estratégica?**

La dirección estratégica es un proceso que consta de varias etapas interconectadas. A continuación, describiré cada una de estas etapas de manera concisa:

· **Análisis del entorno y la situación actual:** En esta etapa, la organización evalúa su entorno interno y externo. Esto implica analizar factores como las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas. Se busca comprender la posición actual de la organización en el mercado y cómo se compara con la competencia.

· **Definición de la visión y misión**: La visión es una descripción aspiracional del futuro deseado de la organización, mientras que la misión establece el propósito fundamental y las actividades centrales de la organización. Ambas declaraciones proporcionan una base sólida para la toma de decisiones estratégicas al enfocar los esfuerzos en una dirección coherente.

· **Establecimiento de objetivos:** En esta etapa, se definen objetivos claros y medibles que la organización busca lograr. Estos objetivos deben ser congruentes con la visión y misión, y deben ser desafiantes pero alcanzables.

· **Identificación de estrategias:** Las estrategias son enfoques generales que la organización empleará para alcanzar sus objetivos. Pueden incluir la elección de mercados específicos, la diferenciación de productos, la optimización de costos, entre otros. Las estrategias deben aprovechar las fortalezas de la organización y aprovechar las oportunidades del entorno.

· **Desarrollo de planes de acción:** Aquí es donde se detallan los pasos específicos que se deben seguir para implementar las estrategias. Los planes de acción incluyen asignación de recursos, plazos, responsabilidades y métodos de seguimiento y evaluación.

· **Implementación:** En esta fase, las estrategias y los planes de acción se ponen en práctica. Implica coordinar las actividades, comunicar la dirección estratégica a todos los niveles de la organización y asegurarse de que los recursos estén disponibles y se utilicen eficazmente.

·  **Seguimiento y control:** A medida que se implementan las estrategias, es esencial monitorear el progreso y compararlo con los planes establecidos. Si surgen desviaciones, se toman medidas correctivas para asegurarse de que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos.

·  **Evaluación y ajuste:** En esta última etapa, se realiza una revisión integral de los resultados alcanzados y de cómo se ha desarrollado el proceso. Se evalúa la efectividad de las estrategias y se ajustan si es necesario en función de los cambios en el entorno o en los objetivos de la organización.

Estas etapas no siempre son lineales y pueden superponerse en diferentes momentos, ya que la dirección estratégica es un proceso iterativo y adaptable a medida que la organización enfrenta cambios y desafíos.

1. **¿Por qué son necesarias las estrategias alternativas?**

Son importantes ya que las estrategias alternativas brindan a las organizaciones opciones, flexibilidad y adaptabilidad en un mundo empresarial cambiante y desafiante. Permiten a las organizaciones estar mejor preparadas para enfrentar incertidumbres, riesgos y oportunidades, lo que contribuye a una toma de decisiones más sólida y a una gestión estratégica efectiva.

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.**

La cita resalta la importancia crucial de la motivación de los empleados en el éxito de la implementación de la estrategia de una organización.

Aunque existen principios y teorías sobre la motivación en la gestión, la naturaleza humana y la diversidad de situaciones laborales hacen que la motivación sea un proceso más complejo y flexible. Los gerentes exitosos son aquellos que pueden combinar principios fundamentales con un enfoque creativo y empático para motivar a sus empleados de manera efectiva. Esta combinación de enfoques más "científicos" y más "artísticos" hace que la motivación sea un desafío integral y fundamental en la implementación de estrategias empresariales.

1. **Reflexiones sobre la frase “el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana”**

La frase enfatiza la importancia de la adaptabilidad, la innovación continua y la humildad en el mundo empresarial.

Las estrategias que hoy son exitosas pueden dejar de serlo en cualquier momento. Los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores externos e internos cambian constantemente.

Las organizaciones deben estar dispuestas a cuestionar lo que está funcionando, a aprender de los errores y a evolucionar constantemente para mantenerse relevantes y exitosas a lo largo del tiempo.

1. **¿En qué nivel de la pirámide organizacional ocurren las actividades de planeamiento, implementación y evaluación de la estrategia?**

Las actividades de planeamiento, implementación y evaluación de la estrategia ocurren en varios niveles de la pirámide organizacional, desde la alta dirección hasta el nivel operativo. Cada nivel desempeña un papel esencial en garantizar que las estrategias se conviertan en acciones concretas y en evaluar su efectividad para lograr los objetivos establecidos.

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

Es necesario combinar ambos enfoques, el proceso de dirección estratégica se describe como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones en una empresa. Este proceso trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre; sin embargo, la dirección estratégica no es una ciencia exacta que permita un enfoque preciso.

A partir de vivencias, discernimientos y emociones pasadas, la mayoría de las personas reconoce que la intuición es fundamental para tomar decisiones estratégicas acertadas. La intuición resulta especialmente valiosa al enfrentar decisiones en escenarios de alta incertidumbre o con historiales limitados. También es provechosa cuando variables se encuentran fuertemente interrelacionadas o cuando se requiere seleccionar entre múltiples alternativas viables.

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

Con base en experiencias, juicios y sentimientos del pasado, la mayoría de las personas reconoce que la intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas. La intuición es útil en particular para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos; es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles.

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

* Liderazgo global en costos
* Diferenciación de productos
* Enfoque o concentración

1. **¿En qué consiste la estrategia genérica de liderazgo en costos? ¿Cómo se logra reducir los costos? ¿Qué se logra al reducir los costos?**

La estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Y la implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez, la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertir en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos.

La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, no obstante la presencia de potentes fuerzas competitivas. Le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. La protege frente a los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos.

Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque este será el primero en sufrir las presiones competitivas.

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

Las maneras en las que esto se logra presentan una amplia variedad: como el diseño o la identidad de marca, la tecnología empleada, las características del producto, el servicio al cliente, las redes de distribución, entre otras posibilidades. Desde un punto teórico, la empresa establece distinciones en múltiples aspectos. Es relevante destacar que la estrategia de diferenciación no solamente posibilita evitar centrarse en los costos, sino que además representa el objetivo estratégico principal.

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

Porque al no disponer de opciones similares a la que ofrecemos, son menos sensibles al precio que establezcamos.

1. **Brindar 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?**

La gente que utiliza los productos de Apple, específicamente iPhone, para saciar sus necesidades de comunicación y tecnología en general es mucho más fiel que los compradores de este tipo de productos de otras marcas.

Este producto, con el pasar de los años, se ha convertido en el producto más importante de la marca.

Los clientes son fieles porque saben que a la hora de comprar un producto iPhone van a obtener un alto grado de calidad y confiabilidad comparado a cualquier otra marca. No hay un grado de sensibilidad sobre el precio de este producto, ya que los usuarios de la marca pueden llegar a pagar grandes precios tan solo por lo que la marca representa.

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

En la estrategia genérica de diferenciación, generalmente los costos tienden a ser más altos en comparación con otras estrategias. Esto se debe a que la diferenciación implica la creación de productos distintivos en el mercado, lo que conlleva gastos adicionales para desarrollar y mantener esas características únicas que hacen que los productos se destaquen. Aunque los costos en la estrategia de diferenciación tienden a ser más altos, la idea es que la empresa pueda cobrar precios más elevados debido a la percepción de valor superior por parte de los consumidores. Si la estrategia de diferenciación tiene éxito y los clientes están dispuestos a pagar más por los productos, la empresa puede obtener márgenes de beneficio más amplios que ayuden a compensar los mayores costos operativos.

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

La estrategia de segmentación, se basa en la premisa de que una empresa puede lograr una ventaja competitiva al concentrarse en un segmento de mercado particular y satisfacer sus necesidades de manera más efectiva que los competidores que intentan atender a todo el mercado. En lugar de competir en toda la industria, la empresa se enfoca en un grupo específico de clientes, productos o regiones.

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

En general, todas las estrategias genéricas conllevan riesgos y desafíos, y no hay una estrategia única que sea adecuada para todas las situaciones. Las empresas deben considerar cuidadosamente sus capacidades internas, el entorno competitivo y las necesidades del mercado antes de elegir una estrategia específica. Además, la ejecución adecuada y la adaptación continua son esenciales para mitigar los riesgos y maximizar los beneficios de la estrategia elegida.

1. **¿Enuncie los riesgos de cada una de las estrategias genéricas?**

Las estrategias genéricas conllevan ciertos riesgos. A continuación, se presentan algunos de los riesgos asociados con cada una de las estrategias genéricas:

* Liderazgo en costos:
  + Competencia intensa: Al tratar de ser el líder en costos, es posible que otras empresas también busquen reducir sus costos, lo que puede resultar en una competencia intensa y en una disminución de los márgenes de beneficio.
  + Calidad percibida: Si los recortes de costos afectan negativamente la calidad del producto, los clientes pueden optar por alternativas de mayor calidad aunque sean más caras.
  + Dependencia de economías de escala: Lograr y mantener costos bajos requiere economías de escala. Si una empresa no puede alcanzar un cierto volumen de producción, puede tener dificultades para mantener su ventaja en costos.

* Diferenciación:
  + Excesivo aumento de costos: La búsqueda de características únicas y diferenciadoras puede llevar a un aumento significativo en los costos de desarrollo, producción y marketing.
  + Percepción de valor: Si los clientes no valoran las características diferenciadas o no están dispuestos a pagar un precio más alto por ellas, la estrategia de diferenciación puede no ser efectiva.
  + Imitación por la competencia: Las características diferenciadoras pueden ser copiadas por la competencia, lo que reduce la ventaja competitiva a medida que más empresas ofrecen productos similares.

* Enfoque:
  + Dependencia del segmento elegido: Si el segmento objetivo disminuye en tamaño o cambia sus preferencias, la empresa puede enfrentar dificultades si no puede adaptarse rápidamente a estas tendencias.
  + Riesgo de limitación: Centrarse en un segmento estrecho puede limitar las oportunidades de crecimiento y diversificación en el futuro.
  + Ataques de competidores en toda la industria: Los competidores más grandes pueden decidir entrar en el segmento objetivo y utilizar sus recursos para superar a la empresa enfocada.

1. **¿Qué es un sistema?**

En el contexto empresarial y estratégico, un sistema es una estructura organizativa y funcional que coordina los recursos y las acciones de una empresa para llevar a cabo una estrategia específica y lograr sus objetivos empresariales.

Se refiere a cómo una empresa organiza y coordina sus recursos y actividades para implementar una estrategia específica, como liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Cada uno de estos sistemas implica un enfoque particular para lograr una ventaja competitiva y requiere la alineación de diferentes elementos dentro de la organización.

En general, un sistema se refiere a un conjunto de elementos interrelacionados y coordinados que trabajan juntos para lograr un objetivo común o una serie de objetivos específicos. Estos elementos pueden incluir personas, procesos, tecnologías, recursos, políticas y otros componentes que interactúan de manera organizada para lograr un propósito determinado.

1. **¿Por qué es importante definir claramente el “sistema tratado”?**

El concepto de “sistema tratado” de Stafford Beer que supone que siempre que se observa un subsistema éste forma parte de un conjunto mayor de sistemas. Esta idea introduce un importante grado de subjetividad y complejidad a tener en cuenta:

* **Subjetividad**: se aprecia, por ejemplo, en el caso de alguien que trabaja en casa por cuenta de una empresa, ¿es parte real del sistema de esa organización? -en función de la respuesta se podría hacer responsable a la empresa del estado de salud y seguridad de su trabajador en casa.
* **Complejidad**: aparece con la estructura del sistema, así por ejemplo, el equipo de atención al cliente de una determinada zona puede incluir a parte del equipo de sistemas de información, que a su vez puede estar dividido en dos áreas a nivel nacional frente a diez regiones de venta. Si se decide subdividir el departamento de sistemas de información en unidades más pequeñas, ¿cómo se trabaja con los compañeros de ventas?.

A medida que se incrementa la complejidad del sistema tratado, aumenta el flujo de datos, llegando a desbordar los procesos y los sistemas diseñados para tratarlo. Ante esta situación, la solución no pasa por modelos mecánicos simplistas para reducir la complejidad, sino que se exige la implicación de los individuos para que incorporen la complejidad y así puedan manejarla.

Por esta razón, debemos definir claramente el sistema tratado ya que al hablar de un todo percibido estamos empleando cierto grado de subjetividad dependiendo del punto de vista de cada uno.

1. **Leer y reflexionar sobre “platos sobre ruedas**

Se presenta un caso práctico que ilustra la complejidad de los sistemas y cómo la percepción del sistema puede variar según el observador. En este caso, el gobierno local de Gran Bretaña ofrece un servicio de reparto de platos preparados para ancianos. El sistema involucra la compra de comida, la preparación en cocinas, el transporte y la entrega a los hogares de los clientes. La percepción del sistema varía entre diferentes actores, como los ancianos, los trabajadores sociales y los conductores de las furgonetas. La dificultad para identificar las mejoras radica en esta diversidad de puntos de vista.

1. **¿Qué es la complejidad?**

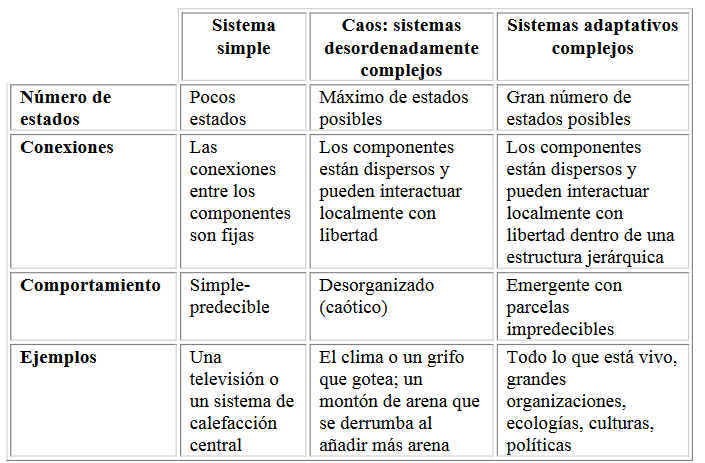
Aunque no hay ninguna definición de complejidad universalmente aceptada, una de las definiciones más populares es:

*“La complejidad hace referencia a la condición del universo, integrado y a la vez demasiado rico y variado para que podamos entenderlo mediante los habituales métodos simples mecánicos o lineales. Mediante tales modos podemos entender muchas partes del universo pero los fenómenos más amplios y más intrínsecamente relacionados sólo pueden entenderse a través*

*de principios y pautas; no detalladamente. La complejidad trata de la naturaleza de la emergencia, la innovación, el aprendizaje y la adaptación”*

1. **¿Qué son los sistemas complejos adaptativos?**

Una respuesta sencilla es: Un sistema complejo que se puede adaptar. Pero Para profundizar en el concepto de sistema adaptativo complejo presentamos la siguiente tabla que enumera las principales diferencias, desde el punto de vista de la complejidad, entre los sistemas simples y los complejos:



De la tabla anterior se deduce la importancia de distinguir entre sistema complejo (el clima) y sistema adaptativo complejo (una organización). Éste último se caracteriza no sólo por ser complejo sino también por su adaptación al entorno.

Un sistema adaptativo complejo aprende a la vez que se autoorganiza. Estos sistemas revisan y reordenan constantemente sus componentes como respuesta a los estímulos que reciben del entorno, se podría decir que se caracterizan por las continuas novedades que impiden que el sistema llegue al equilibrio.

.

1. **Concluya sobre redes y jerarquía.**

Las redes necesitan de las jerarquías y viceversa, y es esencial que las relaciones que se entablen sean correctas.

Las redes permiten la conectividad, la innovación y la adaptación a través de relaciones de igual a igual, mientras que las jerarquías simplifican, conservan conocimiento y proporcionan estabilidad.

El problema de la jerarquía es que nos configura de manera tal que vemos todo como “el arriba y el abajo” desde un lugar individualista en donde la red está al servicio de la jerarquía, limitándose e impidiendo actuar de manera conjunta haciendo muchas veces que las jerarquías sean obstáculos para el cambio. Su coexistencia con las redes permite un equilibrio necesario para evolucionar y enfrentar los desafíos de un entorno dinámico. La interacción entre estas dos estructuras impulsa la evolución organizacional y económica hacia un modelo más flexible y adaptativo.