CLASE 1

1. ¿QUÉ ES DIRIGIR?:

* Mostrar una guía
* Inspirar y motivar
* **Hacer que las cosas sucedan** (CORRECTA)

Porque es el arte que hace que las cosas sucedan a través de los otros (Mary Parker Follet).

1. ¿QUÉ ES ESTRATEGIA?:

Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

A su vez es el arte de dirigir y coordinar.

1. ¿PARA HACER ESTRATEGIA REQUIERO DE UN ANÁLISIS?:

Si, se requiere de análisis de la posición estratégica, de las elecciones estratégicas para el futuro y la puesta de la estratégica en acción, pretendiendo comprender cuales son las elecciones que pueden tener éxito o que pueden fracasar.

1. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y LA INCERTIDUMBRE?:

Escenarios iguales, descripciones detalladas. La planificación de escenarios no pretende predecir lo impredecible por eso considera múltiples futuros igualmente posibles. Se evalúan y se desarrollan escenarios para cada escenario. Se hace un seguimiento del entorno y de ser necesario se ajustan los escenarios.

1. LA AMBIGÜEDAD CAUSAL NO EXISTE EN ESTRATEGIA (VERDADERO/FALSO):

Falso, la ambigüedad casual existe en la estrategia, al igual que existe el análisis y la explicación. Ya que no conozco las razones y no sé si va a ser un éxito o fracaso la estrategia.

1. ¿PARA QUÉ USAMOS LA ESTRATEGIA?:

**LOEWEN** sostiene que es:

* Para controlar y condicionar nuestro futuro.
* Para orientar nuestra atención.
* Para aumentar nuestras habilidades de liderazgo.
* Para mejorar nuestra comunicación.
* Para incentivar nuestro espíritu emprendedor.

**MINTZBERG** sostiene que es: (Las 4 R)

* Establece una dirección.
* Concentra el esfuerzo.
* Define a la organización.
* Proporciona consistencia.

1. ¿CÓMO USAMOS LA ESTRATEGIA?:

**MINTZBERG** sostiene que la usamos para: (Las 5 P)

* **PLAN (PLAN):**

Conjunto de pasos para lograr algo.

* **MANIOBRA (PLAY):**

Estratagema en una situación particular.

* **PATRÓN (PATTERN):**

Coherencia de comportamiento en el tiempo.

* **POSICIÓN (POSITION):**

Ubicación de determinados productos en segmentos particulares.

* **PERSPECTIVA (PERSPECTIVE):**

Trabajar en función de la visión.

1. ¿CÓMO FUNCIONA LA DINÁMICA COMPETITIVA?:

Entre dos organizaciones debe entenderse como una competencia en múltiples puntos. Los cambios al entorno empresarial y los movimientos a los competidores erosionan la posición competitiva de las organizaciones que a su vez responderán con nuevos movimientos. La competencia se produce por ciclos y cualquier ventaja competitiva es temporal.

1. ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS SEGÚN JOHNSON, SCHOLES, WHITINGTON (JSW)?:

* Se ocupa del largo plazo.
* Definen el alcance de las actividades de una organización.
* Procura generar alguna ventaja respecto de la competencia.
* Procura un “ajuste estratégico” con el ambiente empresarial.
* Genera “oportunidades”.
* Responde a las expectativas de quienes tienen poder de decisión.

Las decisiones estratégicas consisten en:

* La dirección a largo plazo de la organización.
* El alcance de las actividades de la organización.
* La consecución de una ventaja respecto a los competidores.
* Abordar los cambios del entorno empresarial.
* Crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica).
* Los valores y expectativas de las partes interesadas.

Por lo tanto es probable que:

* Tengan una naturaleza compleja.
* Se tomen en situaciones de incertidumbre.
* Afecten a las decisiones operativas.
* Requieren un planeamiento integrado (tanto dentro como fuera de la organización).
* Implican cambios considerables.

1. LA ESTRATEGIA SIEMPRE ES DE LARGO PLAZO ( VERDADERO/FALSO):

Falso, la estrategia no es siempre de largo plazo. Son las líneas de acción trazadas para alcanzar los propósitos, objetivos y metas planteadas tanto el corto, mediano o largo plazo.

1. LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS SON LA PARTE INSTRUMENTAL DE LA ESTRATEGIA (VERDADERO/FALSO):

Verdadero. Conjunto de pasos o acciones a realizar en pos de lograr un objetivo. Grupo, programas o proyectos que se encuentran fuera de las actividades operacionales y que tienen como misión ayudar a la compañía a alcanzar los resultados planificados.

HOJA DE RUTA 2

1. ¿QUÉ ES UN MODELO Y CUÁL SU UTILIDAD EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA?:

Describe la estructura del producto, servicio y flujo de información y el papel de los agentes participantes. Describe los indicios para actuar: datos + información + conocimiento + plan + acción + resultados.

Intenta transmitir la lógica de una hipótesis de negocio.

1. ¿CUÁLES SON LOS FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS?:

* Estrategia, entorno, estabilidad.
* Competencia, control y supervivencia.
* Rentabilidad, adaptabilidad y flexibilidad.
* Estrategia, capacidades empresariales, modelo de negocio y management. **(CORRECTA)**

1. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS Y LAS CIRCUNSTANCIAS (OPORTUNIDADES Y SITUACIONES)?:

Fundamentos estratégicos (porque una organización selecciona una estrategia)

Dependiendo de las oportunidades y situaciones la empresa va a basar su selección de estrategia.

1. ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA ADAPTATIVA?:

Es la capacidad de sacar relaciones de causa – efecto y obrar en consecuencia.

Es la capacidad de aprender de las situaciones y resolver problemas.

1. ¿QUÉ QUEREMOS DECIR CUANDO HABLAMOS DE ARMONÍA Y SINERGIA DE LOS FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS?:

Queremos decir que los fundamentos estratégicos que son la estrategia, el management, las capacidades empresariales y el modelo de negocio deben funcionar en conjunto, es decir se deben complementar y cooperar entre ellos.

1. ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIOS?:

El modelo de negocios es un modelo de representación y comprensión cuyo énfasis está dado en la simplicidad de la comunicación.

1. ¿POR QUÉ RESULTA RELEVANTE COMPRENDER O ENTENDER EL MODELO DE NEGOCIOS?:

Porque a través de él se puede transmitir lo esencial, ilustrar quiénes son nuestros clientes, mostrar como generamos valor, enumeración de las condiciones propias y las del entorno, crear, modificar o innovar el o los modelos de negocios vigentes.

1. ¿QUÉ ES LA PROPOSICIÓN DE VALOR Y POR QUÉ DECIMOS QUE ES LA BASE DEL MODELO DE NEGOCIOS?:

La proposición de valor es aquello que le da transcendencia, un diferencial o un valor a la organización y es lo que permite que la empresa se desarrolle y prospere. Decimos que es la base del modelo de negocios porque ese diferencial o valor es lo que da origen y sustento ha dicho modelo.

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE CLIENTE Y USUARIO?:

La diferencia entre cliente y usuario es que el primero es el que compra y el segundo es el que los usa. Por ejemplo: Los pañales, los compra la madre, pero los usa el bebe.

1. ¿QUÉ ES LA CADENA DE VALOR Y POR QUÉ RESULTA RELEVANTE PARA LA ORGANIZACIÓN?:

La cadena de valor describe las actividades dentro y fuera de una organización que permiten crear un producto o servicio. Es el coste de estas actividades de valor y el valor que ofrecen lo que determina si se desarrollan o no proyectos o servicios que ofrecen el mejor valor posible. El concepto fue utilizado y desarrollado por Michael Porter respecto a la estrategia competitiva.

Las actividades primarias están relacionadas directamente con la creación o previsión de un producto o servicio y se pueden agrupar en cinco grandes áreas: logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicios.

Cada uno de estos grupos de actividades primarias está relacionado con las actividades de apoyo. Las actividades de apoyo ayudan a mejorar la eficacia o eficiencia de las actividades primarias. Se pueden dividir en cuatro áreas: Infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y abastecimiento.

Y resulta relevante porque clasifica y organiza los procesos o actividades del negocio generando valor al cliente. Y además porque la cadena de valor permite identificar las formas de generar mayores beneficios para el consumidor y con ello generar una ventaja competitiva.

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE CADENA DE VALOR Y CAPTURA DE VALOR?:

La cadena de valor es como genero valor en el cliente y la captura de valor es como genero el dinero.

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO?:

Los factores críticos de éxito son las características de los productos que son particularmente valorados por un grupo de consumidores y donde la organización debe mostrar excelencia para poder superar a la competencia. Y los factores claves de desempeño es como se que la empresa cumple con los objetivos establecidos.

1. PUEDE ENUNCIAR ALGÚN FACTOR AMBIENTAL CLAVE:

Un factor ambiental clave es el control de precios.

1. ¿QUÉ SON LOS GRANDES NÚMEROS?:

Los grandes números son la escala del negocio o magnitud.

1. UNA ORGANIZACIÓN SÓLO PUEDE TENER UN MODELO DE NEGOCIOS (VERDADERO/FALSO):

**FALSO**, un modelo de negocios describe entre otras cosas la estructura del producto, es decir si la organización comercializa o produce distintos productos tendrá distintos modelos de negocios.

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE EL “CONCEPTO DEL NEGOCIO” Y “MI MODELO DE NEGOCIOS”?:

La diferencia entre concepto de negocio y modelo de negocio es que la primera es la idea del negocio, es decir son las preferencias, las reglas, las mejores prácticas que llevara a cabo la organización en cambio el modelo de negocio es la manera particular de cada negocio.

1. ¿CONCEPTUALMENTE QUÉ SON LAS ÁREAS DE INNOVACIÓN?:

Conceptualmente las áreas de innovación son áreas en las que se puede construir diferenciación.

1. ¿EN QUÉ ÁREAS PUEDE CONSTRUIR DIFERENCIACIÓN UNA ORGANIZACIÓN?:

Puse ser en precio, costo, complementos, calidad, servicio post venta, variedad, disponibilidad y logística.

1. ¿CONCEPTUALMENTE QUÉ SON LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS?:

Las capacidades estratégicas son las competencias y recursos que puede utilizar la organización para ofrecer valor a sus consumidores o clientes.

Adecuación y ajustes de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar.

Y son las capacidades estratégicas las que agregan valor y diferenciación.

1. ¿QUÉ ELEMENTOS COMPONEN LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES?:

Los elementos que componen las capacidades empresariales son:

* **INFRAESTRUCTURA:**
* Recursos: Físicos, tecnológicos y financieros.
* Intangibles: Misión, visión, valores, patentes y marcas.
* Relaciones: Acceso privilegiado a materias primas, financiamiento, lobby.
* **RR. HH:**
* Capacidad, experiencia, buen juicio, profesionalidad y logros.
* **DIRECCIÓN:**
* Expertise, logros, seniority, equipo y estructura.

1. LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS SON MÁS IMPORTANTES QUE LAS ORGANIZACIONALES (VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO,** porque las capacidades estratégicas son las que agregan valor y diferenciación a la organización. Por ende, una organización sin una buena capacidad estratégica no podría existir ni sobrevivir.

HOJA DE RUTA 3

1. ¿QUÉ ES DIRIGIR?:

* Mostrar una guía
* Inspirar y motivar
* **Hacer que las cosas sucedan (CORRECTA)**
* Todas las anteriores

Dirigir es el arte que hace que las cosas sucedan a través de los otros.

1. ¿CÓMO DEFINIRÍA A LA ESTRATEGIA (TÉRMINOS COMPETITIVOS) ?:

Es una faceta de la dirección de la organización. Se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias. Y lidia con tomar decisiones y juicios de valor sobre cuestiones difíciles.

1. ¿CÓMO DEFINIRÍA A LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS?:

Conjunto de pasos o acciones o acciones a realizar en pos de cumplir con los objetivos establecidos.

1. ¿ENUNCIE CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS SEGÚN JOHNSON, SCHOLES, WHITINGTON (JSW)?:

Las características de las decisiones estratégicas son:

* Se ocupa del largo plazo.
* Definen el alcance de las actividades de una organización.
* Procura generar alguna ventaja respecto de la competencia.
* Procura un “ajuste estratégico” con el ambiente empresarial.
* Genera “oportunidades”.
* Responde a las expectativas de quienes tienen poder de decisión.

1. ¿CUÁLES SON LAS TRES ESFERAS DEL MODELO PROPUESTO POR JSW?:

Las tres esferas del modelo propuesto por JSW son:

* **POSICIÓN ESTRATÉGICA**:
* Entorno
* Capacidad Estratégica
* Expectativas/Propósitos
* **ELECCIONES ESTRATÉGICAS:**
* Estrategias de negocios
* Nivel corporativo
* Direcciones y métodos
* **ESTRATEGIA EN ACCIÓN:**
* Organizar
* Posibilitar
* Gestionar

1. ¿CÓMO DEFINIRÍA A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA (DE)?:

La dirección estratégica puede ser definida como el arte y la ciencia de formular y evaluar decisiones transversales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos. (FRED DAVID)

La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción. (JSW)

1. ¿CUÁLES SON LOS INTERROGANTES CENTRALES QUE DEBE RESPONDER LA DE?:

Los interrogantes centrales que debe responder la DE son:

* ¿Cuáles son nuestros valores y creencias?
* ¿Qué tan lejos miramos?
* ¿Cuál será nuestro mercado?
* ¿Cuáles son nuestras presunciones?(Producto, Mercado, Regulaciones, Economía)
* ¿Cómo mediremos si estamos en el camino correcto?
* ¿Qué productos ofreceremos y cuáles no?
* ¿Cuáles son y cuáles serán nuestras ventajas competitivas?
* ¿Qué capacidades empresariales serán requeridas?

1. ¿SEGÚN JSW, DE QUÉ SE OCUPA LA DE?:

Se ocupa de la complejidad de las situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación.

1. ¿CUÁLES SON LOS TRES DESAFÍOS DE LA DE SEGÚN JSW?:

Los tres desafíos de la dirección estratégica según JSW son:

* **PREVENIR LA DESVIACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
* **COMPRENSIÓN Y ABORDAJE DE ASPECTOS CONTEMPORÁNEOS**
* **VER LA ESTRATEGIA DESDE DIFERENTES PUNTOS DE VISTA** (Prismas - Estrategia como diseño - Estrategia como experiencia - Estrategia como ideas).

1. LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS ES SINÓNIMO DE DE (VERDADERO/FALSO):

**FALSO**. No es mayor, es la combinación de estrategia, management, opciones y debe lidiar con el negocio y el poder y debe sobrevivir con la sustentabilidad.

1. LA DE VALORA MAYORMENTE EL MACROENTORNO Y EN MENOR MEDIDA LA INDUSTRIA (VERDADERO/FALSO):

**FALSO**. La DE valora tanto el macroentorno como a la industria, ambas son fundamentales.

1. LOS “STAKEHOLDERS” NO INFLUYEN EN LAS DECISIONES RELACIONADAS CON LA DE (VERDADERO/FALSO):

**FALSO**. Los “Stakeholders” si influyen en las decisiones relacionadas con la dirección estratégica.

1. QUÉ RELACIÓN HAY ENTRE LA EXPERIENCIA Y LOS “PRISMAS” PROPUESTOS POR JSW:

Los prismas son formas de ver la estrategia. Son tres formas distintas de analizar las cuestiones relativas al desarrollo de la estrategia en las organizaciones.

Estas son:

* **ESTRATEGIA COMO DISEÑO:**

Planeamiento según el cual el desarrollo de la estrategia puede ser un proceso lógico en el que las fuerzas y restricciones que afectan a la organización se ponderan detenidamente mediante técnicas analíticas y de evaluación para definir una clara dirección estratégica.

Esto permite crear las condiciones en las que se debe realizar la aplicación cuidadosamente planificada de la estrategia.

Tal vez esta sea la perspectiva más común sobre cómo se desarrolla la estrategia y sobre lo que se entiende por dirección de la estrategia. Se suele relacionar con la creencia de que es parte de la responsabilidad de la alta dirección y que, por tanto, la alta dirección debe liderar el desarrollo de la estrategia en las organizaciones.

* **ESTRATEGIA COMO EXPERIENCIA:**

El planeamiento consiste en que las estrategias de las organizaciones parten de la adaptación de las estrategias anteriores influidas por la experiencia de los directivos y otros agentes de la organización.

Esta adaptación depende en gran medida de los supuestos que se dan por sentados y de la forma de hacer las cosas que constituyen la cultura de las organizaciones.

En tanto en cuanto existen distintas perspectivas y expectativas, los conflictos no solo se resuelven mediante procesos analíticos racionales sino también a través de procesos de negociación. Aquí, por tanto, el planeamiento se basa en la tendencia que la estrategia de la organización constituya una prolongación de lo que ha existido anteriormente.

* **ESTRATEGIA COMO IDEAS:**

Ninguno de los prismas anteriores resulta especialmente útil para explicar la innovación. Así pues, ¿Cómo surgen las nuevas ideas? Este prisma destaca la existencia de una variedad y una diversidad, dentro y fuera de las organizaciones, que pueden generar potencialmente autenticas nuevas ideas. Aquí, la estrategia no es tanto algo planificado desde arriba sino que surge de dentro y de fuera de la organización a medida que las personas resuelven los problemas relativos a la incertidumbre y al cambio del entorno en sus actividades cotidianas. Los altos ejecutivos son los creadores del contexto y de las condiciones en que se puede producir esta adaptación, y tienen que ser capaces de reconocer los patrones en la emergencia de estas ideas que constituyen la estrategia futura de sus organizaciones. Surgirán nuevas ideas, pero es muy probable que tengan que luchar para sobrevivir contra las fuerzas de la conformidad o contra las estrategias anteriores (como explica el prisma de la experiencia). Partiendo de las teorías evolucionistas y sobre la complejidad, el prisma de las ideas ofrece intuiciones sobre cómo se produce la innovación

Si solo se analizan la estrategia y la dirección estratégica a través de uno de estos prismas, es posible que no se puedan ver las cuestiones que plantean los otros. Por eso merece la pena analizar algo tan complejo como la estrategia de diversas formas complementarias, mirando a través de los tres prismas. Esto plantea un gran reto para los directivos que tienden a no tener en cuenta a los tres puntos de vista.

1. CÓMO DEFINIRÍA AL ENTORNO EN TÉRMINOS DE LA DE:

Puede ser difícil por varias razones. Primera, “el entorno” incluye muchas influencias distintas; la dificultad radica en comprender esta diversidad. Segunda, el problema de la complejidad, que surge porque muchas de las cuestiones independientes del entorno empresarial están relacionadas. Por ejemplo, un desarrollo tecnológico (como la tecnología de la información) cambia la forma de trabajar. A su vez, esto afecta al estilo de vida que, a continuación, altera el comportamiento de los consumidores y los patrones de compra de muchos bienes y servicios. Así pues, el comprender estas relaciones es importante para poder ver la «imagen» estratégica del entorno empresarial. Finalmente está la cuestión de la velocidad del cambio. Muchos directivos consideran que el ritmo de cambio tecnológico y la velocidad de las comunicaciones globales implican cambios más rápidos y más numerosos que nunca antes.

Imagen que contiene electrónica

Descripción generada automáticamente

* La “CAPA” más general suele conocerse como el **MACROENTORNO**. Consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios del macroentorno a las organizaciones individuales. Un buen punto de partida puede ser el marco PESTEL, que permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. De aquí se obtienen los «datos» generales para identificar los principales motores del cambio. Estos motores del cambio serán distintos en función de cada sector y de cada país. Por tanto, tendrán un efecto distinto en una organización o en otra. Si es probable que el entorno futuro sea muy distinto del pasado, resulta útil construir escenarios de los posibles futuros. Esto ayuda a los directivos a analizar la necesidad de alterar las estrategias en función de las distintas formas en que pueda cambiar el entorno empresarial.
* A partir de este entorno general, la siguiente “CAPA” es la de la **INDUSTRIA** o el **SECTOR**. Se trata de un grupo de organizaciones que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios. El modelo de las cinco fuerzas y el concepto de los ciclos de competencia pueden resultar útiles para comprender cómo cambia la dinámica competitiva dentro y fuera del sector.
* La “CAPA” más inmediata del entorno es la compuesta por los **COMPETIDORES** y los **MERCADOS**. En la mayoría de las industrias o sectores habrá muchas organizaciones distintas con distintas características y compitiendo sobre bases diferentes. El concepto de grupos estratégicos puede ayudar a identificar tanto a los competidores directos como a los indirectos. Análogamente, las expectativas de los consumidores no son todas iguales. Tienen distintos requisitos, cuya importancia se puede comprender a través de los conceptos de segmento de mercado y los factores críticos del éxito.

1. ¿QUÉ ES EL “MARCO PESTEL”?:

El Marco Pestel clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (medioambiental), y legal.

1. ¿PARA QUÉ SIRVE “MARCO PESTEL”?:

El Marco Pestel sirve para analizar facetas o perspectivas que influyen en el negocio y se hacen respecto del futuro inmediato.

1. CUALES SON LAS CARACTERÍSTICAS Y LIMITACIONES DEL MARCO PESTEL:

Ventajas de utilizar el marco Pestel:

* Se “obliga” al management a involucrarse en la prospectiva y comprometerse con las decisiones y acciones.
* Se abordan “todas” y cada una de las facetas con sus potenciales impactos.
* Se identifican impactos y definen respuestas para cada una de las cuestiones enunciadas en las facetas.
* Se obtiene como consecuencia un mapa de iniciativas estratégicas que pueden monitorearse.

1. ¿QUÉ OTROS MODELOS NOS PUEDEN SERVIR COMO REFERENCIA PARA CONSIDERAR AL ENTORNO?:

* **MODELO DE LAS 5 FUERZAS:**

Ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector.

* Entrantes Potenciales
* Clientes
* Proveedores
* Sustitutos
* **MODELO DEL CICLO DE VIDA:**
* Desarrollo
* Crecimiento
* Reestructuración
* Madurez
* Declive

Imagen que contiene texto, mapa

Descripción generada automáticamente

* **CICLOS DE COMPETENCIA:**

**Captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente**

* **ANALISIS FODA**

1. SI MI EMPRESA ES IMPORTANTE, PUEDE PRESCINDIR DE ESTUDIAR AL ENTORNO (VERDADERO/FALSO):

**FALSO**. No, porque el análisis ofrece una imagen general de la variedad de fuerzas que actúan sobre una organización.

1. POR QUÉ RESULTA RELEVANTE COMPRENDER LAS PREFERENCIAS FUTURAS DE MIS CLIENTES:

El éxito o fracaso de la organización depende de cómo comprendan las necesidades del consumidor y sean capaces de satisfacerlas. Lo que valoren en concreto los distintos grupos de consumidores determinan los factores críticos del éxito.

HOJA DE RUTA 4

1. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y EL AJUSTE ESTRATÉGICO?:

La estrategia busca definir el alcance y dirección de las actividades de una organización y el ajuste estratégico de resolver los inconvenientes que se presentan cuando las actividades deben desarrollarse en una situación ambigua o no rutinaria.

1. ¿CUÁLES SON LOS INTERROGANTES QUE INTENTA RESPONDER EL MODELO DE JOHNSON, WHITTINGTON, SCHOLES (JSW)?:

El modelo de Johnson Whittington Scholes responde a los siguientes interrogantes:

* ¿Qué tan lejos miramos?
* ¿Cuál será nuestro mercado?
* ¿Cómo mediremos si estamos en el camino correcto?
* ¿Cuáles serán nuestras presunciones (producción, mercado, etc)?
* ¿Qué capacidades empresariales serán requeridas?
* ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?

1. ¿CUÁLES SON LOS CONDICIONANTES DE LOS FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS?:

* Management
* Estrategia
* Modelo de negocio (+ Capacidad Estratégica)

1. LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES CONSTRUYEN DIFERENCIACIÓN (VERDADERO / FALSO):

**VERDADERO**, las capacidades empresariales son las que permiten que una organización se diferencie de otras y lo que hace que una empresa sea única.

1. SI LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS CONSTRUYEN DIFERENCIACIÓN Y LAS ÁREAS DE INNOVACIÓN EXPLICAN LA DIFERENCIACIÓN, ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE ELLAS?:

La relación es que a partir de las áreas de innovación se explica la diferenciación. Es decir, con ambas puede darse la diferenciación.

1. NIKE© ES UNA COMPAÑÍA DE PRODUCTOS DEPORTIVOS DE ALCANCE MUNDIAL, LA CUAL HA DESARROLLADO A PARTIR DE SU STATEMENT “IF YOU HAVE A BODY YOU ARE AN ATLETHE” UN POSICIONAMIENTO ALREDEDOR DE LA COMPETENCIA COMO VALOR CENTRAL. LA EMPRESA ES BIEN CONOCIDA POR LA CONTRATACIÓN DE GRANDES Y EXITOSOS DEPORTISTAS TALES COMO MICHAEL JORDAN, PETER SAMPRAS, ANDREA AGASSI, TIGER WOODS, LEBRON JAMES, KOBE BRYANT, ROGER FEDERER, RAFAEL NADAL, CRISTIANO RONALDO, MANU GINOBILI, JUAN MARTÍN DEL POTRO, ANDERSON VAREJÃO, NEYMAR, LI NA, VICTORIA AZARENKA, SERENA WILLIAMS SÓLO POR MENCIONAR ALGUNOS DE ELLOS. LA EMPRESA SE FOCALIZA EN EL DISEÑO, PARTICIPACIÓN DE EVENTOS, ALTA EXPOSICIÓN Y NO NECESARIAMENTE EN LA PRODUCCIÓN LA CUAL MAYORMENTE TERCERIZA, EN TAL SENTIDO ¿HACIA DÓNDE ORIENTA SU INNOVACIÓN?:

* A UNA PARTE DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES
* HACIA LA CADENA DE VALOR DEL MODELO DE NEGOCIOS
* **LAS DOS ANTERIORES SON OPCIONES QUE RESPONDEN A LA CONSIGNA (CORRECTA)**
* NINGUNA DE LAS ANTERIORES RESPONDE A LA CONSIGNA

Su innovación se orienta tanto a las capacidades empresariales como hacia la cadena de valor del modelo de negocios porque la empresa se focaliza en el diseño, en la participación de eventos y en la alta exposición, es decir tiene bien definida su estrategia, su cadena de valor y sus capacidades. Y todas estas decisiones son las que le permiten a la empresa diferenciarse del resto de las organizaciones.

1. DAIMLER AG ES BIEN CONOCIDA POR LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE SUS AUTOS MERCEDES BENZ©, INCAPAZ DE CONTINUAR CON EL DESARROLLO DE LOS MECANISMOS DE PRECISIÓN DE SUS AUTOS DE ALTA GAMA, TOMA LA AUDAZ DECISIÓN DE CEDER LA PRODUCCIÓN DE DICHOS DISPOSITIVOS AL CONSORCIO SUIZO SWATCH EN LA CONFIANZA QUE ESA PÉRDIDA DE SOBERANÍA SERÍA PERCIBIDA POR SUS CLIENTES COMO UN MOVIMIENTO NATURAL PARA LOS PRODUCTOS MERCEDES BENZ© QUE RECURREN A LOS MEJORES COMPONENTES PARA SUS UNIDADES. EN CONCRETO ¿HACIA DÓNDE ORIENTA SU INNOVACIÓN?:

* A UNA PARTE DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES
* **HACIA LA CADENA DE VALOR DEL MODELO DE NEGOCIOS (CORRECTA)**
* LAS DOS ANTERIORES SON OPCIONES QUE RESPONDEN A LA CONSIGNA
* NINGUNA DE LAS ANTERIORES RESPONDE A LA CONSIGNA

En este caso su innovación se orienta hacia la cadena de valor del modelo de negocios porque Daimler decide ceder la producción del desarrollo de los mecanismos de precisión de sus autos de alta gama al consorcio suizo Swatch, es decir decide modificar su modelo de negocios.

1. FALABELLA ES UNA ORGANIZACIÓN DE ORIGEN CHILENO, SU NEGOCIO DE TIENDAS HA FLORECIDO POR AÑOS EN VARIOS PAÍSES DE SUDAMÉRICA, PRESENTANDO PRODUCTOS DE NUMEROSOS ORÍGENES LOS CUALES SON CUIDADOSAMENTE SELECCIONADOS CLASIFICADOS EN UN INMENSO DESAFÍO LOGÍSTICO DE RECEPCIÓN, PREPARACIÓN, DISTRIBUCIÓN INTERNA. EN EL ÚLTIMO LUSTRO HA VISTO EL CRECIMIENTO EN CONFIANZA Y VOLUMEN DE NEGOCIOS DEL CANAL ELECTRÓNICO, PARA DAR RESPUESTA LANZÓ SU INICIATIVA CMR (NO CRM) QUE INCLUYE UNA TIENDA VIRTUAL CON ENTREGA DE PRODUCTOS EN DONDE LO INDIQUE EL CLIENTE Y SU PROPIA TARJETA DE CRÉDITO. EN CONCRETO ¿HACIA DÓNDE ORIENTA SU INNOVACIÓN?:

* **HACIA LA PROPOSICIÓN DE VALOR (CORRECTA)**
* HACIA LA CAPTURA DE VALOR
* HACIA LA LOS CLIENTES Y USUARIOS
* HMMM, NO ESTOY SEGURO

Su innovación se orienta hacia proposición de valor, en donde Falabella busca aumentar su volumen de negocio a través del canal electrónico, lo que permitirá que la empresa llegue a un mayor número de clientes y les otorgara un valor que les permitirá diferenciarse del resto de las organizaciones.

1. UADE ESTÁ EXTENDIENDO SU PRESENCIA GEOGRÁFICA AL ABRIR SU NUEVA SEDE EN LA CIUDAD DE PINAMAR, ESTO SERÍA UN BUEN EJEMPLO DE TRABAJAR EN ÁREAS DE INNOVACIÓN. ¿EN CUAL DE ELLAS?:

* CALIDAD
* VARIEDAD
* **COMPLEMENTOS (CORRECTA)**
* HMMM, ESTA TAMPOCO LA SE

Para mí en complemento. Abre las puertas a más personas para que puedan. Además también en esa Sede se puede hacer materia intensiva por una semana, por lo cual, agiliza mucho para llegar a nuestra meta, recibirnos.

1. ¿CUÁL ES EL PROPÓSITO DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y CUÁL SU RESULTADO?:

El propósito del análisis estratégico es lograr los objetivos y las iniciativas.

Hacemos análisis estratégico porque los objetivos locales (son viables) y las iniciativas estratégicas. Todo esto va a estar relacionado a los escenarios (variables claves) que visualizamos pero también depende de las capacidades empresariales que tenga.

Capacidades empresariales intangibles: misión, visión y valores (cultura) tiene que ser estratégico, que genere valor o construya diferencia.

1. ¿CUÁL ES EL APORTE QUE HACEN LOS ESCENARIOS EN EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO?:

Los escenarios son importantes cuando hay que adoptar una visión de la estrategia a largo plazo, probablemente con un mínimo de 5 años, cuando hay un número limitado de factores clave que afecta el éxito de dicha estrategia y cuando hay un elevado grado de incertidumbre sobre dichas influencias.

1. ¿POR QUÉ AFIRMAMOS EN CLASE QUE VALE MÁS EL PENSAMIENTO Y LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA QUE UN SISTEMA FORMAL DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO?:

PLANEAMIENTO O REFLEXION: Para poner en acción el planeamiento estratégico tengo que tener: formulación, implementación y monitoreo. Análisis externó (el mercado), desarrollo de la misión, objetivos de largo plazo, análisis interno (como yo estoy) y miro: generar evaluar y seleccionar estrategias, establecer políticas objetivos anuales, asignar recursos, medir y evaluar el desempeño.

Ejemplo: Una empresa grande que tenga una casa matriz y tiene unidades estratégicas de negocio. Hacer la estrategia requiere de la corporación y otras locales. En la elaboración de la estrategia definiciones, modelo de negocios, intangibles, objetivos, prioridades. Identificar mediante algún estudio determinar el aspectos claves del sector quienes son los clientes competidores, proveedores. Aspectos claves del entorno: político, económico, social.

1. ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE UNA CURVA DE VALOR?:

La curva de valor es la ilustración del desempeño propio y relativo en factores críticos de valoración para el cliente. Se trabaja sobre los factores críticos, miro que quiere mi cliente (hago una encuesta de satisfacción y determino los puntos a mejorar con respecto a mi competencia). Con ella comparo los modelos de negocios y también los de la competencia y puedo definir qué es lo que siempre debo tener en foco para diferenciarme, efectuar mediciones propias y de la competencia y definir el curso de acción.

1. ¿QUÉ SON LOS INTANGIBLES?:

Los recursos intangibles son activos inmateriales, como la información, la reputación y el conocimiento.

Los intangibles pueden ser misión, visión y valores tiene que ser estratégico que genere valor o construya diferencia.

1. ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES OPCIONES REPRESENTAN A LOS INTANGIBLES?:

MISIÓN, VISIÓN

**MISIÓN, VISIÓN, VALORES (CORRECTA)**

MISIÓN, VALORES, ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA, MISIÓN, VISIÓN

1. ¿QUÉ VALOR TIENE EL “SENTIDO COMÚN” EN LA DEFINICIÓN DE LOS INTANGIBLES?:

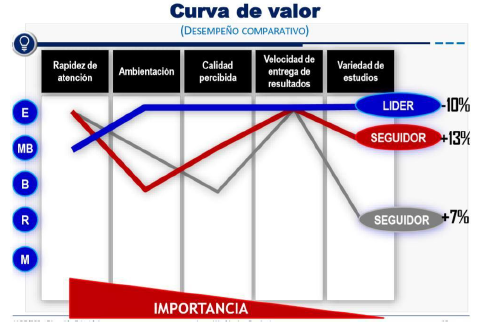
En la construcción de los intangibles, toda organización desarrolla una ideología, un propósito, un conocimiento, un sentido común. Esa comprensión de lo que la empresa quiere crear, quiere prometer, dejar una marca en el mercado, ocupar un lugar. Se genera un nivel de conocimiento de tareas individuales y colectivas.

Sentido común: Son actitudes y prácticas requeridas dentro de lo razonable.

HOJA DE RUTA 5

1Y3. ¿CUÁL ES LA UTILIDAD DE LA CURVA DE VALOR? ¿QUÉ ELEMENTOS RESCATARÍA COMO CENTRALES DE LA ACTIVIDAD PRÁCTICA DE “CURVA DE VALOR”?:

Se ponen los factores críticos y se los pone por nivel de importancia. Hacer benchmarking.



No era un problema de rapidez de atención, era un problema de percepción. Para saber que le pregunto a mi cliente necesito la curva de valor. Preguntarles a tus clientes que quieren y ver si eso coincide con tus factores críticos. Si no coincide agrégalo a tu modelo de negocios.

Una curva de valor es una ilustración del desempeño propio y relativo en factores críticos de valoración al cliente.

Factores críticos de éxito y benchmarking. Analizar qué puede pasar con tu competencia.

Ilustración del desempeño propio y relativo en factores críticos de valoración para el cliente.

1. ¿ES CORRECTO DECIR QUE LA CURVA DE VALOR INTEGRA LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES A LAS DEFINICIONES ESTRATÉGICAS?:

Si, ¿Cómo conocer lo que valora el cliente? Básicamente preguntarle al segmento estratégico/meta: al que le enfocas todos sus esfuerzos. ¿Cómo ven el mundo nuestros clientes? Preguntarles a tus clientes que quieren y ver si eso coincide con tus factores críticos. Si no coincide agrégalo a tu modelo de negocios.

1. SEGÚN LO VISTO EN CLASE, EN LA ELABORACIÓN DE LA CURVA DE VALOR, ¿EN QUÉ DEFINICIÓN PARTICIPA EL CLIENTE?:

* Armado de la curva de valor
* Definición de cursos de acción
* Identificar factores críticos **CORRECTA**
* Ninguna de los anteriores

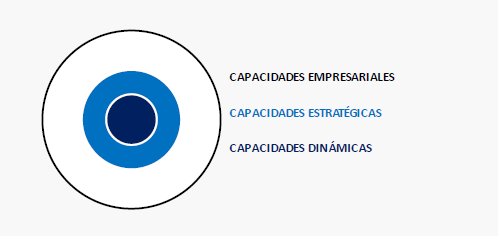
**IDENTIFICAR FACTORES CRÍTICOS**. Para saber que le pregunto a mi cliente necesito la curva de valor. Preguntarles a tus clientes que quieren y ver si eso coincide con tus factores críticos. Si no coincide agrégalo a tu modelo de negocios.

1. LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA PARA LA CURVA DE VALOR ES UN ASPECTO DIFICULTOSO (VERDADERO/FALSO):
2. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE VALOR, DIFERENCIACIÓN Y CAPACIDADES EMPRESARIALES?:

Las capacidades empresariales pueden convertirse en capacidades estratégicas si logran agregar valor o diferenciación en la organización.

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE CAPACIDADES EMPRESARIALES Y CAPACIDADES ESTRATÉGICAS?:

La capacidad estratégica se puede definir como la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una organización para que esta pueda sobrevivir y prosperar. La capacidad estratégica incluye recursos, tangibles e intangibles, y competencias, y el modo en que se utilizan y organizan esos recursos. Las capacidades estratégicas son aquellas que agregan valor y diferenciación a la organización en cambio las capacidades empresariales son aquellas que definen a la organización y están presentes en todas las empresas y pueden o no generar valor. Es decir, las capacidades estratégicas deben si o si generar valor o diferenciación en la empresa.



1. ¿QUÉ PELIGRO POTENCIAL EXISTE SI SE OMITE EL ANÁLISIS DE CAPACIDADES QUE NO SON ESTRATÉGICAS?:

Porque si cambia el entorno las capacidades que no sean estratégicas se pueden volver importantes. Es importante preguntarse en qué contexto estoy analizando todo.

1. ¿PARA QUÉ SIRVE EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO?:

Para obtener objetivos viables e iniciativas estratégicas (la parte táctica de la estrategia, bajar a tierra). Esto es a función de los escenarios (combinación de variables claves) que te animaste a mirar, pero también está en función de tus capacidades empresariales.



1. ¿CUÁLES SON LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO?:

Los resultados del análisis estratégico son:



1. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES?:

Dentro del análisis estratégico están las capacidades empresariales.

De que depende el éxito y de que depende la estrategia (suponiendo racionalidad de los actos): Depende del objetivo, del management, capacidades empresariales (saber hacer), modelo negocio (como estas generando negocio), adversarios (competidores), clientes (preferencias, que pueden cambiar y hay que satisfacer sus necesidades, deseos) Stakeholders, Posición relativa.

Hacemos análisis estratégico porque: Los objetivos locales (son viables) y las iniciativas estratégicas. Todo esto va a estar relacionado a los escenarios (variables claves) que visualizamos, pero también las capacidades. También depende de las capacidades empresariales que tenga (saber hacer, tener la potencialidad para hacer algo).

1. ¿PARA QUÉ SIRVEN LOS INTANGIBLES?:

Generar intangibles: Misión, visión, objetivos. Construcción de significados: algo que tiene sentido en un contexto. Desarrollan propósitos comunes, conocimiento común (conocimiento de las personas, para trabajar juntos) y sentido común. ¿Qué es sensato en la organización? Es la personalidad. Sos una persona y de apoco vas creciendo y la gente se va dando cuenta como te gustan hacer las cosas a vos. Es tu manera de hacer negocios, comportarte del mercado, tu prestigio.

En la construcción de los intangibles (misión visión y valores), toda organización desarrolla una ideología: un propósito, un conocimiento, un sentido común. Esa comprensión de lo que la empresa quiere crear, quiere prometer, dejar una marca en el mercado, ocupar un lugar. Se genera un nivel de conocimiento de tareas individuales y colectivas. Sentido común: son actitudes y prácticas requeridas dentro de lo razonable.

1. LOS INTANGIBLES PUEDEN SER FUENTE DE UNA VENTAJA COMPETITIVA (VERDADERO/ FALSO):

**VERDADERO**

1. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE MISIÓN, VISIÓN, VALORES?:

La misión es el fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas. Por otro lado, la visión es el estado futuro deseado, la aspiración de la organización. Por lo tanto, podemos decir que por medio de la misión que utiliza los valores y expectativas se puede alcanzar la visión.

HOJA DE RUTA 6

1. ¿CUÁLES SON LOS MODELOS ESTUDIADOS EN LA MATERIA?:

Los modelos que estudiamos en esta materia son:

* Modelo de negocios
* Modelo de las 5 fuerzas de Porter
* Modelo del ciclo de vida
* Ciclos de competencia
* Análisis FODA
* Marco Pestel

1. ¿TODAS LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES SON TANGIBLES?: (VERDADERO/FALSO)

**FALSO**, puede haber capacidades empresariales que sean intangibles como la experiencia y conocimiento de los empleados.

Los recursos tangibles son los activos físicos de una organización, como la fábrica, la mano de obra y su financiación.

Los recursos intangibles son activos inmateriales, como la información, la reputación y el conocimiento.

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE DINÁMICA COMPETITIVA Y DINÁMICA POLÍTICA?:

* Son sinónimos
* Son opuestos
* La primera contiene a la segunda **CORRECTA**
* Ninguna de las anteriores

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE DINÁMICA COMPETITIVA Y DINÁMICA POLÍTICA?:

No hay diferencia entre dinámica competitiva y dinámica política. La primera contiene a la segunda.

Captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente

1. ¿CUÁL DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS SE ASOCIAN CON “EXPECTATIVAS Y PROPÓSITOS” ENUNCIADAS POR JSW?:

La estrategia de una organización no solo se ve afectada por las fuerzas del entorno y su capacidad estratégica, sino también por los valores y expectativas de aquellos que tienen poder en el entorno y dentro de la organización. El que la organización sea expansionista o le preocupe mas la consolidación, así como los limites de sus actividades, pueden decir mucho sobre los valores y actitudes de los que tienen influencia en la estrategia: las partes interesadas (Stakeholders) de la organización.

Captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente

La última: Responde a las expectativas de quienes tienen poder de decisión en el entorno y dentro de la organización.

1. ESTUDIAMOS AL PODER PORQUE RESULTA RELEVANTE PARA LA SEGMENTACIÓN: (VERDADERO/FALSO)

**FALSO**. Si laboras con gente de poder adquisitivo alto puede ser que sí.

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE UN ACTOR Y UN STAKEHOLDER?:

El actor es el grupo de personas con poder y voluntad de influencia en una situación dada. En cambio los Stakeholders es un grupo de personas que puede influir en la toma de decisiones. La diferencia está en la voluntad que tiene el actor en influir.

Captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente

1. ¿CUÁLES SON LAS FUENTES DE PODER?:

El poder proviene de:

* Control sobre los recursos
* Control o fácil acceso a la información
* Autoridad formal
* Características personales
* Posición en la estructura

Captura de pantalla de un celular con texto

Descripción generada automáticamente

1. ¿POR QUÉ ALGUNAS PERSONAS SE TRANSFORMAN EN ACTORES?:

Porque tienen poder y voluntad de influencia sobre una situación dada. Porque algo les molesta, porque algo interfiere en sus intereses, en su juicio de valor. El Stakeholders empieza a involucrarse y se convierte en actor.

1. EL “JUEGO DEL PODER” ES MÁS PREDOMINANTE EN LAS GRANDES ORGANIZACIONES (VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO**.

1. LOS ALIADOS SON RECURSOS EN TÉRMINOS DE LA DINÁMICA POLÍTICA (VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO**. Tener aliados nos beneficia, porque la dinámica se basa en la interacción humana. Masa crítica unión de fuerzas.

1. ¿QUÉ ES LA IDENTIFICACIÓN POSITIVA?:

Cuando hay coincidencia de fines.

1. ¿ES POSIBLE REPRESENTAR LAS RELACIONES DE PODER? (VERDADERO /FALSO):

**VERDADERO**. Con la matriz de poder/interés. Cuando los fines de una persona dependen de los medios de otro y/o viceversa.

1. ¿QUÉ ES EL MAPA DE PARTES INTERESADAS?:

El mapa de las partes interesadas identificar las expectativas y el poder de las partes interesadas y ayuda a comprender las prioridades políticas.

El interés de cada grupo de partes interesadas para impregnar sus expectativas en los propósitos de la organización y en su elección de determinadas estrategias.

Si las partes interesadas tienen el poder necesario para conseguirlo.

**MATRIZ DE PODER/INTERÉS:**

Pretende describir el contexto político en el que se va a desarrollar una estrategia individual.

Para ello, clasifica a las partes interesadas en función de su poder y el grado en el que pueden mostrar un interés por respaldar u oponerse a determinada estrategia.

La matriz indica el tipo de relaciones que pueden establecer normalmente las organizaciones con los grupos de partes interesadas en los distintos cuadrantes.

El mapa de las partes interesadas puede ayudar a comprender mejor algunas de las siguientes cuestiones:

* Si los actuales niveles de interés/poder de las partes interesadas reflejan adecuadamente el marco del gobierno corporativo en el que se mueve la organización.
* Quiénes son los principales bloqueadores y facilitadores.
* El mantenimiento del grado de interés o de poder de algunas partes interesadas clave puede ser esencial.

1. ¿CUÁLES SON LAS FUENTES DE PODER SEGÚN JEFFREY PFEFFER?:

Captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente

1. ¿CUÁLES SON LOS TRES ESPACIOS PROPUESTOS POR CHARLES HANDY?:

* **ESPACIO TERRITORIAL** (Yo tengo un espacio reservado de actuación y viene otra persona y me invade).
* **ESPACIO GERENCIAL** (Espacio de atribuciones, tengo la facultad de decidir sobre un tema. Si otra persona se toma la atribución que me corresponde, me siento invadido).
* **ESPACIO PSICOLÓGICO** (Es el más difícil de percibir, no puedo saber lo que el otro piensa, pero si lo que exterioriza).

Esta disputa va a depender del poder---recursos---rasgos—expertos.

1. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE LA DINÁMICA POLÍTICA Y EL CONFLICTO?:
2. EN LA VALORACIÓN DEL CONFLICTO RESULTA ESENCIAL LA PERCEPCIÓN (VERDADERO / FALSO):

**VERDADERO**. El poder comienza con la correcta percepción de la situación.

1. ¿QUÉ SIGNIFICA EL EQUILIBRIO CUASI ESTACIONARIO EN INSTANCIA DE DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA?:
2. ¿QUÉ EXPLICA LA DISPARIDAD DE PODER RELATIVO EN SITUACIONES DE DEFINICIÓN Y/O IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA?:

La estrategia debe superar las expectativas de quienes tienen poder.

1. ¿EL PRINCIPIO DE CARESTÍA SE UTILIZA PARA VALORAR LAS RELACIONES DE PODER? (VERDADERO /FALSO):

Cuanto más escaso es el recurso más poder hay.

1. LOS INTANGIBLES CONDICIONAN LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA:

* ASÍ ES **CORRECTA**
* ASÍ ES, PERO TAMBIÉN OPERAN COMO UNA MOTIVACIÓN
* LA ANTERIOR ES INCOMPLETA
* NINGUNA DE LAS ANTERIORES RESPONDE A LA CONSIGNA

Así es, pero también operan como una motivación.

1. ¿QUÉ ES EL LOBBY?:

Según la cultura puede ser algo no tan bueno. Es utilizar la capacidad de influenciar para sensibilizar, para que aquella persona que tiene que tomar una decisión cambie de punto de vista.

Ejemplo: Regalos empresariales.

1. ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS DEBEN TENER LOS RECURSOS PARA SER VALORADOS COMO ELEMENTOS DE PODER?:

Se debe tener control sobre ellos. Tienen que ser escasos.

HOJA DE RUTA 7

1. EL PODER ES IRRELEVANTE PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA: (VERDADERO/FALSO)

**FALSO.** Las estrategias pueden ser la resultante de un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y de la política para negociar aspectos favorables a posiciones particulares.

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE DINÁMICA COMPETITIVA Y DINÁMICA POLÍTICA?:

* Son sinónimos
* Son opuestos
* La primera contiene a la segunda **(CORRECTA)**
* Ninguna de las anteriores

La primera contiene la segunda. La dinámica política es como los actores de la organización interactúan para definir las estrategias y demás cuestiones importantes. Es decir que en parte incluye a la dinámica competitiva ya que lo que haga una organización influyen a las otras. Ambas dinámicas están relacionadas y se condicionan mutuamente.

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE DINÁMICA COMPETITIVA Y DINÁMICA POLÍTICA?:

**DINÁMICA COMPETITIVA:** Es el “juego”, disputa entre organizaciones competidoras. Mientras intentamos superar al adversario, éste está tratando de hacer lo mismo con nosotros. Interacción entre 2 o más organizaciones, que es la interacción propia del mercado. Cuanto más acelerado sea el ciclo de competencia, más atención hay que prestarle a esto. Una característica es la disputa indirecta (nosotros tratamos que nuestros clientes nos sigan comprando y que los que no son nuestros, que se interesen en nosotros). Dispuesta entre dos competidores que buscan tener las preferencias del consumidor.

**DINÁMICA POLÍTICA:** Es la interacción, disputa entre Stakeholders, actores. Todos tienen algo que decir y quieren hacer valer sus preferencias. Puede haber más de dos actores. Disputa entre dos actores por obtener una mayor posición relativa.

1. ACTORES INTERVIENEN CUANDO SIENTEN QUE SU ESPACIO SE VE INVADIDO(VERDADERO /FALSO):

**VERDADERO**. Los actores van a comenzar una demanda-pleito, toma de decisiones (acciones conducentes). Algunos van a estar apoyando (legitimando) y otros resistiendo (presiones).

1. LA PUGNA GERENCIAL ESTÁ PRESENTE SÓLO EN ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR (VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO**. La pugna gerencial o politiqueo en las relaciones laborales está en la mayoría de las organizaciones.

1. EL GOBIERNO CORPORATIVO SE REFIERE A:

* Concepción y dinámica de la estrategia. **CORRECTA**
* Concepción y dinámica política.
* Las dos anteriores son falsas.
* Ninguna de las anteriores responde a la consigna.

El gobierno corporativo describe a quien tiene que servir la organización y como se deben tomar decisiones sobre los propósitos y prioridades de la misma.

Conjunto de disposiciones que regulan la concepción, y la dinámica de los órganos de gobierno y conducción de una organización.

Captura de pantalla de un celular con texto e imagen

Descripción generada automáticamente

1. ¿CÓMO DEFINIRÍA CONCEPTUALMENTE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL?:

La cultura organizacional son los supuestos y creencias básicos que son compartidos por los miembros de una organización, que operan a nivel inconsciente, y definen una perspectiva de la organización sobre sí misma y de su entorno a partir de las cosas que se dan por sentadas.

1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL PUEDE SER FUENTE DE UNA VENTAJA COMPETITIVA: (VERDADERO/FALSO)

Puede ser una ventaja competitiva buena o mala. Tiene que ser compartida para poder desarrollar pertenencia y que eso genere una ventaja competitiva (El valor es el corazón de la cultura).

1. ¿LA CULTURA PUEDE MEJORAR EL PERFIL COMPETITIVO DE UNA ORGANIZACIÓN?:

La cultura nos permite desarrollar experiencia, si esa experiencia nos genera ventajas eso puede mejorar el perfil competitivo de la organización.

1. ¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE UNA HISTORIA Y UN MITO?:

La historia se basa en hechos ocurridos que ilustran sobre la organización, refuerzan el comportamiento existente y enfatizan como este se ajusta al ambiente organizacional en cambio los mitos se refieren a historias consistentes con los valores de la organización pero no necesariamente sustentados en hechos.

1. ¿CUÁL ES EL ROL DE LOS HÉROES EN LA CULTURA?:

Son referentes personalizados de la cultura.

1. LOS TABÚES SON COMPORTAMIENTOS NO PERMITIDOS EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES(VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO**. Es el comportamiento marcando actitudes que al tener un alto componente intimidatorio es censurado en la organización.

1. EXISTE EVIDENCIA QUE CORRELACIONA POSITIVAMENTE EL DESEMPEÑO CULTURAL Y LAS NACIONALIDADES(VERDADERO/FALSO):

**FALSO.** No existen evidencias que correlaciona positivamente el desempeño cultural y las nacionales, ya que cada país tiene aspectos culturales positivos y negativos.

1. SEGÚN EL TRABAJO DE JSW, LOS ASPECTOS CULTURALES POSITIVOS SON PRIVATIVOS DE LOS PAÍSES NÓRDICOS(VERDADERO/FALSO):

**FALSO**. Todos los países tienen aspectos culturales positivos y negativos.

HOJA DE RUTA 8

1. ¿QUÉ SON LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS?:

Son variantes de potenciales trayectorias basadas en oportunidades presentes y futuras. (Viene de la mano del análisis).

1. ¿QUÉ SON LAS ELECCIONES ESTRATÉGICAS?:

Las elecciones estratégicas implican la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse, como de los métodos de desarrollo.

1. ¿CÓMO RELACIONARÍA A LAS OPCIONES Y A LAS ELECCIONES ESTRATÉGICAS?:

Elecciones detalladas: Hacia donde voy a apuntar.

“Según las características de las decisiones estratégicas genera oportunidades (conveniencia de tiempo y lugar)”.

Las opciones: Son variantes de potenciales trayectorias basadas en oportunidades presentes y futuras.

Las oportunidades van a venir dadas del análisis. En la vida de real tenemos base intuitiva y una base analítica.

Captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente

Las oportunidades las tengo que IDENTIFICAR (I), MEDIR SU ATRACTIVO (MA), decidir si las APROVECHO O NO LAS APROVECHO (A).

1. ¿POR QUÉ SON RELEVANTES LOS STAKEHOLDERS EN LAS ELECCIONES ESTRATÉGICAS?:

La dinámica del Stakeholders.

La estrategia es la proyección de preferencias que tienen las personas.

Si esta persona es un accionista, si tiene una personalidad fuerte y ese tipo define la estrategia.

En toda la dinámica social hay héroes, mártires y victimas.

¿Cómo se define lo conveniente? Esta gente define lo viable y aceptable.

¿Cuál es el escenario para que interactúen las partes interesadas y ejerzan sus influencias?

Mapa de interés/poder

Cuando hay actores claves. Recursos escasos y hay diferentes puntos de vista en esa situación se puede generar inconformidad e insatisfacción y por ende aparece el juego de la influencia.

Los Stakeholders se hacen valer a través de inversores, se representa a través de las acciones.

1. ¿POR QUÉ ES RELEVANTE CONOCER LA CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA?:

Contextualizar la estrategia: ¿Cómo voy a enmarcar?

Captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente

Definiciones previas para enmarcar.

Entre el hoy y el futuro hay muchas cosas que analizar.

Captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente

Tomar la organización aquí y ahora. Empezar a hacer recortes.

1. ¿CUÁLES SON LOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA?:

Los niveles de la estrategia son:

* Estrategia Corporativa
* Estrategia a nivel de UENS (SBUs)
* Estrategia Operativa o Funcional

1. ¿CUÁLES SON LAS BASES DE LA COMPETENCIA?:

Las bases de la competencia son: (entre empresas)

* Precio
* Diferenciación
* Híbrida
* De segmentación

1. SEGÚN LO VISTO EN CLASE, CUÁL DE LAS SIGUIENTES VARIANTES REPRESENTA … BASES PARA COMPETIR:

* Flexibilidad, competitividad, hipercompetitividad
* Precio, diferenciación, híbrida, Segmentación **(CORRECTA)**
* Calidad, Precio entre otras
* Ninguna de las anteriores responde a la consigna

1. ¿CUÁLES SON LAS ESFERAS DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICAS?:

Alcance, valor y autonomía.

1. ¿QUÉ ES EL ALCANCE COMO ESFERA DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA?:

Alcance: Donde la empresa va a estar presente. En qué relaciones producto/mercado.

Los tres criterios que descomponen esto son

* **DISPERSIÓN** (En qué lugar estoy). Distribución geográfica.
* **VARIEDAD** (Los productos o familia de productos, Ejemplo: Empresa automotriz). ¿Te lleváis todos los productos de tu casa matriz?
* **CATEGORÍAS** (Con qué tipo de clientes voy a trabajar). Ejemplo: en Argentina el cliente de Lexus es el importador. Es decir una empresa puede decidir estar presente a través de representantes, instalar su industria en el país, entrar por algún canal establecido. ¿Intermediario o canal directo?

1. ¿QUÉ ES EL VALOR COMO ESFERA DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA?:

**VALOR**: Características de actuación de las distintas esferas del alcance. La corporación decide en donde va a tener los eslabones de la cadena de valor internacional.

En el medio estás buscando precios, desarrollar calidad, fidelidad. Ejemplo: Buscar países que tengan acuerdos bilaterales: libertad de prensa, se lleve bien con tu país de origen, tengan seguridad jurídica. Ejemplo: Brasil y Chile en caso de que haya crisis pueden no respetar la propiedad intelectual.

Las corporaciones son un instrumento de política exterior de los países de origen. Esto tiene que ver con el gobierno corporativo.

1. ¿QUÉ ES LA AUTONOMÍA COMO ESFERA DE LA DECISIÓN ESTRATÉGICA?:

**AUTONOMÍA:** Grado de descentralización de las decisiones de cada relación producto/mercado. Si puede decidir o no decidir. Si mandan gente de otro país a una filial argentina, es porque quieren mantener la compatibilidad cultural. En mercados icónicos y significativos. Si el N°1 es local te matan visitando los locales. Cuando las corporaciones sean globales tenes proveedores globales.

HOJA DE RUTA 9

1. ¿QUÉ SON LAS MATRICES ESTRATÉGICAS?:

Modelo grafico de representación de posiciones u opciones estratégicas. En general la representación es en dos dimensiones. Son herramientas, representaciones, modelos de representación, gráficos.

1. ¿A SU ENTENDER CUÁL ES LA PEOR LIMITACIÓN QUE TIENEN LAS DENOMINADAS MATRICES ESTRATÉGICAS?:

Las limitaciones de las matrices estratégicas son:

* Son herramientas de análisis no de decisión.
* No pueden suplir el juicio del estratega.
* Son muy sensibles al origen y fiabilidad de la información.
* Algunas son estáticas y no pueden mostrar causas y/o integrar la competencia.

1. ¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE UTILIZAR MATRICES ESTRATÉGICAS?:

Los beneficios de utilizar las matrices estratégicas son:

* Permiten resumir situaciones.
* Permiten despertar preguntas.
* Permiten relacionar problemas.
* Resaltar inconsistencias.
* Comunicar opciones estratégicas.

1. LA PRINCIPAL VENTAJA DE LAS MATRICES ESTRATÉGICAS ES EL ORIGEN DE LOS DATOS (VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO**. La principal ventaja de las matrices estratégicas es que nos permiten representar de un solo vistazo una clasificación de nuestra cartera de productos, permitiendo comunicarlo al resto del equipo de una manera sencilla, visual y fácil. Nos permiten simular el impacto de una estrategia en un determinado producto o línea de negocio sobre la estrategia global de la empresa. Por otro lado la metodología para la construcción de una matriz estratégica es muy sencilla.

1. ¿A QUÉ DENOMINAMOS CAPACIDAD DIAGNÓSTICA?:
2. CUÁLES SON LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS:

Estratégicas genéricas son:

* Diferenciación
* Liderazgo de costos
* Segmentación enfocada en un segmento
* Segmentación enfocada en costos bajos

1. ¿CUÄL ES LA RELACIÓN ENTRE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y EL RELOJ ESTRATÉGICO?:

El reloj estratégico ayuda a explicar las bases de la estrategia competitiva, así como a comprender cómo pueden cambiar a lo largo del tiempo. el reloj estratégico ayuda a los directivos a comprender los requisitos cambiantes de sus mercados y las elecciones que pueden hacer sobre su posición y su ventaja competitiva. Las posiciones en el Reloj estratégico representan distintas posiciones en el mercado donde los clientes (o clientes potenciales) tienen distintos «requisitos» en cuanto al valor que obtienen por su dinero, también representan un conjunto de estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva. Las estrategias genéricas sirven para competir en el mercado. Estas estrategias parten del principio de que las organizaciones logran la ventaja competitiva ofreciendo a sus clientes lo que quieren o necesitan, mejor o más eficazmente que los competidores.

1. LA PRINCIPAL DESVENTAJA DE LA MATRIZ BCG ES NO REPRESENTAR EL TAMAÑO DEL MERCADO (VERDADERO/FALSO):
2. EL ANÁLISIS FODA Y LA MATRIZ GE SE ENCUENTRAN RELACIONADOS (VERDADERO / FALSO):

**VERDADERO**.Ambas se encuentran relacionadas ya que las dos matrices estudian a la empresa y su contexto. La matriz GE transforma los aspectos cualitativos del FODA en aspectos cuantitativos.

1. ¿PARA QUÉ SIRVE LA MATRIZ DE ANSOFF?:

Se utiliza para identificar las direcciones del desarrollo estratégico (opciones estratégicas que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura del mercado, teniendo en cuenta la capacidad estratégica de la organización y las expectativas de las partes interesadas).

Es utilizada para identificar las direcciones de desarrollo estratégico: Penetración – Desarrollo de mercado – Desarrollo de de producto – Diversificación.

1. EL ANÁLISIS FODA Y LA MATRIZ ARTHUR D. LITTLE SE ENCUENTRAN RELACIONADOS (VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO**. El análisis FODA estudia al mercado y su contexto. La MATRIZ DE LITTLE: Da respuesta a las grandes empresas multinacionales de la época que necesitaban reducir riesgos en sus actividades empresariales. Arthur D. Little considera que a medida que crece un determinado sector, cambian las condiciones de la competencia, y con ello las posibilidades estratégicas de nuestra empresa.

1. ¿PARA QUÉ SIRVE LA MATRIZ DE TUTELA?:

Al decidir sobre si el papel de la empresa matriz es adecuado y si la combinación de unidades de negocio se ajusta bien a la empresa matriz, puede resultar útil la matriz de tutela (o diagrama de cartera de Ashridgel) desarrollada por Michael Goold y Andrew Campbell.

Sugiere que las corporaciones deben intentar construir carteras que se ajusten bien a las habilidades de tutela de la sede de la empresa y que la sede de la empresa debe, a su vez, construir habilidades de tutela adecuadas a su cartera. Al jugar con estos dos principios, las empresas deberían ser capaces de avanzar hacia un mayor ajuste en las dos dimensiones:

* El grado en que la empresa matriz tiene una idea suficiente sobre los negocios en la cartera. En efecto, se trata del ajuste entre los factores críticos de éxito de las unidades de negocio y las capacidades (en cuanto a competencias y recursos) y características de la empresa matriz.
* El ajuste entre las oportunidades de tutela de las unidades de negocio y las capacidades y características de la matriz. Así pues, esta cuestión aborda cómo se pueden beneficiar los negocios de la empresa matriz.

1. ENUMERE LAS “MATRICES ESTRATÉGICAS” ESTUDIADAS EN EL CURSO:

* Matriz BCG (Dilema, estrellas, muertos y vaca lechera)
* Matriz GE (Reposicionar, expandir, liquidar y diversificar)
* Matriz ANSOFF
* Matriz de Little
* Matriz de Tutela

1. ¿DE QUÉ DEPENDERÁ LA ADOPCIÓN DE UNA MATRIZ ESTRATÉGICA?:

La adopción de una matriz estratégica depende del propósito, de los datos que tengo, es decir de la información disponible.

HOJA DE RUTA 10

1. EL ESTUDIO DE LAS ELECCIONES ESTRATÉGICAS (SEGÚN JSW) IMPLICA:

* Estudiar la estrategia a nivel de UENs
* Estudiar la estrategia a nivel corporativo
* Las dos anteriores son falsas
* Las dos primeras son verdaderas

1. PARA ESTABLECER QUÉ ESTRATEGIA SEGUIR SE DEBE CONSIDERAR LAS BASES DE LA ESTRATEGIA (SEGÚN JSW):

* Verdadero
* En realidad, se debe estudiar a la competencia
* Las dos anteriores son falsas
* Ninguna de las anteriores responde a la consigna

1. ¿CUÁLES SON LAS ESFERAS DE LA DECISIÓN CORPORATIVA EN RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA?:

* Hipercompetitividad, sostenibilidad, colaboración
* Hipercompetitividad, sustentabilidad, colaboración
* Hipercompetitividad, segmentación, posicionamiento
* Ninguna de las anteriores responde a la consigna

1. ¿PARA QUÉ SIRVEN EL ANÁLISIS DE LAS ESFERAS DE LA DECISIÓN CORPORATIVA EN RELACIÓN CON LA ESTRATEGIA?:

Suponiendo variedad de producto/mercado. Alcance: Variedad de relaciones producto/mercado (Dispersión, variedad, categorías). Valor: características de actuación de las distintas esferas del alcance. Autonomía: Grado de descentralización de las decisiones de cada relación producto/mercado.

1. ¿QUÉ RESPUESTAS PRETENDEN DAR LAS MATRICES ESTRATÉGICAS (SEGÚN JSW)?:
2. LAS DEFINICIONES CORPORATIVAS NO CONDICIONAN A LAS ESTRATEGIAS A NIVEL UEN (VERDADERO/FALSO):
3. EL RELOJ ESTRATEGICO CORRELACIONA EL CRECIMIENTO DE LA DEMANDA Y LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO (VERDADERO/FALSO):

**FALSO**. El reloj estratégico correlaciona el valor percibido y el precio. La matriz BCG es la que correlaciona el crecimiento de la demanda y la participación del mercado.

1. LA MATRIZ BCG PERMITE VISUALIZAR LAS BARRERAS DE ENTRADA A UN MERCADO (VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO**

1. LA MATRIZ BCG ES MUY ÚTIL EN MERCADOS CON DEMANDA ATOMIZADA (VERDADERO/FALSO):

**FALSO.** Es útil tanto en mercados con demanda atomizada como no. (Atomización: Características de un mercado compuesto de números compradores y vendedores, en el cual ninguno ocupa un lugar preponderante).

1. LA MATRIZ BCG ESTÁ RELACIONADA CON EL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO (VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO**

1. LA PRINCIPAL DESVENTAJA DE LA MATRIZ BCG ES NO REPRESENTAR EL TAMAÑO DEL MERCADO (VERDADERO/FALSO):

**FALSO.** La matriz BCG si representa el tamaño del mercado.

1. ¿A SU ENTENDER CUÁL ES LA PEOR LIMITACIÓN DE LA MATRIZ BCG?:

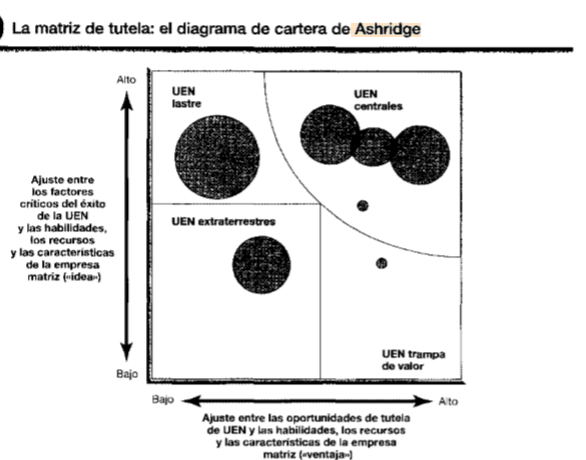
A mi entender la peor limitación de la matriz BCG es la vulnerabilidad al origen y la fiabilidad de los datos.

1. ¿A SU ENTENDER CUÁL ES LA PEOR LIMITACIÓN DE LA MATRIZ BCG?:
2. ¿A SU ENTENDER CUÁL ES EL APORTE DEL MODELO DELTA?:
3. ¿PARA QUÉ SIRVE LA MATRIZ DE ANSOFF?:

Se utiliza para identificar las direcciones del desarrollo estratégico (opciones estratégicas que dispone una organización en cuanto a productos y cobertura del mercado, teniendo en cuenta la capacidad estratégica de la organización y las expectativas de las partes interesadas).

Es utilizada para identificar las direcciones de desarrollo estratégico: Penetración – Desarrollo de mercado – Desarrollo de de producto – Diversificación.

1. ¿CUÁL ES LA RELACIÓN ENTRE EL RIESGO Y LA MATRIZ ANSOFF?:
2. ¿CUÁLES SON LOS EJES DE LA MATRIZ ASHRIDGE?:



1. ¿PARA QUÉ SIRVE LA MATRIZ DE ASHRIDGE?:

Propone como papel de la empresa matriz como promotora de desarrollo. Sugiere que las corporaciones deben intentar construir carteras que se ajusten bien a las habilidades de tutela de la sede de la empresa y que la sede de la empresa debe, a su vez, construir habilidades de tutela adecuadas a su cartera. Al jugar con estos dos principios, las empresas deberían ser capaces de avanzar hacia un mayor ajuste en las dos dimensiones.

* El grado en que la empresa matriz tiene una idea suficiente sobre los negocios en la cartera.
* El ajuste entre las oportunidades de tutela de las unidades de negocio y las capacidades y características de la matriz.

1. SI UADE INGRESARÁ EN EL NEGOCIO DE EXPLOTACIONES FORESTALES, SU TRATAMIENTO SEGÚN LA MATRIZ DE ASHRIDGE SERÍA DE UNA UEN LASTRE (VERDADERO/ FALSO):

HOJA DE RUTA 11

1. ¿A SU ENTENDER CUÁL ES LA PEOR LIMITACIÓN QUE TIENEN LAS DENOMINADAS MATRICES ESTRATÉGICAS?:

Las limitaciones de las matrices estratégicas son:

* Son herramientas de análisis no de decisión.
* No pueden suplir el juicio del estratega.
* Son muy sensibles al origen y fiabilidad de la información.
* Algunas son estáticas y no pueden mostrar causas y/o integrar la competencia.

1. ¿QUÉ UTILIDAD PRÁCTICA INCORPORA LA MATRIZ DE ANSOFF 2.0?:
2. ¿PARA QUÉ SIRVE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO?:

La Matriz de perfil competitivo es una Matriz numérica que sirve para visualizar factores internos (IFI = fortalezas y debilidades) y externos (IFE = oportunidades y amenazas) de la propia organización y de competidores en una industria.

1. LA MATRIZ SPACE SÓLO UTILIZA FACTORES INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN (VERDADERO/FALSO):

**FALSO,** la Matriz Space es una matriz gráfica para visualizar la **posición estratégica propia** (y/o de la competencia/sector) en función de la **fortaleza financiera** (FF/FS), **ventaja competitiva** (VC/CA), **estabilidad del entorno** (EE/ES), y **fortaleza de la industria** (FI/IS).

Consignas:

* El propósito de la matriz SPACE es ubicar a la organización en 1 de 4 cuadrantes luego de considerar factores internos y externos.
* Cada 1 de los cuadrantes resultantes determina una directriz estratégica (Conservadora, Agresiva, Defensiva, Competitiva).
* Para determinar el cuadrante, se evalúan variables y asigna una ponderación conforme la importancia que tengan para la posición competitiva.
* Los factores internos son representados por la fortaleza financiera (FF/FS), y ventaja competitiva (VC/CA).
* Los factores externos son representados por la estabilidad del entorno (EE/ES), y la fortaleza de la industria (FI/IS).
* Los factores FI/IS, VC/CA son dibujados en el eje “x”, en tanto que los EE/ES, FF/FS en el eje de las “y”.

Captura de pantalla de un celular

Descripción generada automáticamente

1. LA MATRIZ SPACE INCLUYE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA ORGANIZACIÓN (VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO**

1. LA MATRIZ SPACE INCLUYE LA FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (VERDADERO/FALSO):

**VERDADERO**

1. ¿QUÉ SON LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA?:
2. ¿CUÁLES SON LAS VARIANTES DE MANEJO DE PORTFOLIO/CARTERA DE NEGOCIOS SEGÚN JSW?:

* Gestión de carteras
* Promotora de desarrollo
* Gestión de sinergias
* Todas las anteriores son verdaderas

1. ¿QUÉ CARACTERIZA A LA GESTIÓN DE CARTERA?:

La gestora de carteras es, en efecto, una empresa matriz que actúa como agente en nombre de los mercados financieros y de los accionistas para aumentar el valor obtenido en los diversos negocios de forma más eficiente o eficaz que la que se podría conseguir en los mercados financieros. Su papel consiste en identificar y adquirir activos o negocios infravalorados y mejorarlos.

LOGICA:

* Agente de los mercados financieros.
* Creación de valor limitado en las UEN.

REQUISITOS ESTRATEGICOS:

* Identificación y adquisición de activos infravalorados.
* Desinversión rápida de las UEN con mal rendimiento y de las que tienen buen rendimiento con una prima.
* Reducido papel estratégico en el ámbito de las UEN.

REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN:

* UEN autónomas.
* Reducido personal en la sede con costes bajos.

Incentivos en función de los resultados de la UEN.

1. ¿QUÉ CARACTERIZA A LA “PROMOTORA DE DESARROLLOS”?:

La matriz promotora de desarrollo intenta utilizar sus propias competencias como matriz para añadir valor a los negocios y construir pericias en la matriz que sean adecuadas para una cartera de negocios. La matriz promotora tiene que tener claro cuáles son los recursos o capacidades relevantes que tiene como matriz para aumentar el potencial de las unidades de negocio.

LOGICA:

* Se pueden utilizar las competencias nucleares para crear valor en las UEN.

REQUISITOS ESTRATEGICOS:

* Las UEN no alcanzan su potencial (una oportunidad para la matriz).
* La matriz tiene claros y relevantes recursos o capacidades para mejorar el potencial de las UEN.
* La cartera se adecua a la pericia de la matriz.

REQUISITOS DE LA ORGANIZACIÓN:

* Los directivos corporativos comprenden las UEN (“idea suficiente”).
* Vínculos eficaces de control y estructurales de la matriz con las UEN.
* Las UEN pueden ser autónomas a no ser que sea necesaria una cooperación.
* Incentivos en función del rendimiento de las UEN.

1. ¿QUÉ CARACTERIZA A LA “GESTIÓN DE SINERGIAS”?:

La gestora de sinergias: una empresa matriz que busca aumentar el valor de las Unidades de negocio gestionando las sinergias existentes entre ellas.

* Se pueden compartir los recursos o actividades.
* Puede que existan habilidades o competencias comunes entre los negocios.

1. LA GESTIÓN DE CARTERAS SE CONCENTRA EN EL CORTO PLAZO (VERDADERO /FALSO):

**FALSO**. Para mí se concentra en el largo plazo ya que para aumentar el valor en los diversos negocios de forma eficiente o eficaz lleva tiempo.

1. LA GESTIÓN DE CARTERAS ES LA MEJOR VARIANTE PARA LA SELECCIÓN DE UENS (VERDADERO/FALSO):
2. LA DEFINICIÓN DEL MARCO DE REFERENCIA Y LA EXPLICITACIÓN DE CRITERIOS ES ESENCIAL PARA LA SELECCIÓN LA ESTRATEGIA MÁS CONVENIENTE (VERDADERO/FALSO):
3. ¿CUÁLES DE LAS SIGUIENTES OPCIONES SON RELEVANTES PARA ESTABLECER EL “MARCO DE REFERENCIA”?:

* Presunciones
* Ventajas
* Nuevos requerimientos
* Todas las anteriores son verdaderas

1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE ESTABLECER EL “HORIZONTE DE TRABAJO” PARA LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA?: