

CONTROL #01
CURSO TÓPICOS AVANZADOS EN ESTRATEGIA (IN6838-01)
SEMESTRE PRIMAVERA 2012

PROFESOR : JERKO JURETIĆ
AUXILIAR : FÉLIX PAREDES
AYUDANTES : MANUELA MÁRQUEZ – DANIEL MENARES – FELIPE MUÑOZ

1) Con respecto a la relación entre estrategia de una empresa y los efectos que tiene en su rentabilidad, conteste las siguientes preguntas:

- a) Explique cuales son los principales efectos que inciden en el **origen de la rentabilidad de las empresas**. ¿Cómo varían estos efectos en función del nivel de desarrollo económico del país?
- b) Explique los principales resultados del estudio realizado por Pankaj Ghemawat sobre la **sustentación de las rentabilidades** de las empresas por un período de 10 años, al separarlas entre las de “alta” y “baja” rentabilidad. ¿Cuánto tiempo durarían las rentabilidades de las empresas de “alto” rendimiento en Chile, de acuerdo a un estudio similar realizado en nuestro país?

2) Describa y explique el esquema de las cuatro acciones para la creación de una nueva curva de valor - o propuesta de valor – al desarrollar una **estrategia del océano azul**. Además, grafique el esquema de un ejemplo de estrategia de océano azul.

3) Comente las características de los **mercados en la base de la pirámide** en relación a los siguientes elementos:

- Poder adquisitivo en la base de la pirámide
- Acceso en distribución y logística a los clientes en la base de la pirámide
- Conciencia y recordación de las marcas comerciales
- Adaptación de las nuevas tecnologías

Finalmente mencione algún caso de éxito de mercados en la base de la pirámide.

4) Con respecto al concepto de la **intuición estratégica** responda las siguientes preguntas:

- a) Explique las diferencias que tienen la intuición común y la intuición experta con respecto a la intuición estratégica. ¿Cuáles son los fundamentos neurológicos que sustentan este nuevo concepto?
- b) En el siguiente texto identifique las cuatro etapas, indicadas por William Duggan, para la generación de ideas a través de la intuición estratégica:

“La escena tiene lugar durante el sitio de Toulon en septiembre de 1783. Toulon era el puerto más importante de la marina francesa en la costa sur de Francia. Los británicos lo invadieron y lo tomaron. El ejército de la Revolución Francesa rodeó la ciudad y preparó un contraataque. Napoleón tenía entonces 24 años. Llegó a Toulon y se presentó al servicio.

Las órdenes que ha recibido Napoleón lo designan como segundo al mando de la artillería que sitia al puerto. El general mira el papel y se burla. No van a necesitar artillería: “¡Nos tomaremos Toulon a sable y bayoneta!”. El general lo coge del brazo y le pregunta: “Oiga, hombrecito, ¿qué haría usted si estuviera en mi lugar?”

Napoleón mira un instante el mapa de Toulon y dirige su mirada a lo lejos. Napoleón parpadea, como saliendo de un trance, pone un dedo sobre el mapa y dice: “Cuando sea tomado el fuerte de L’Aiguillette, los ingleses abandonarán la ciudad”. El general estalla a carcajadas, junto con todo el resto de la gente.

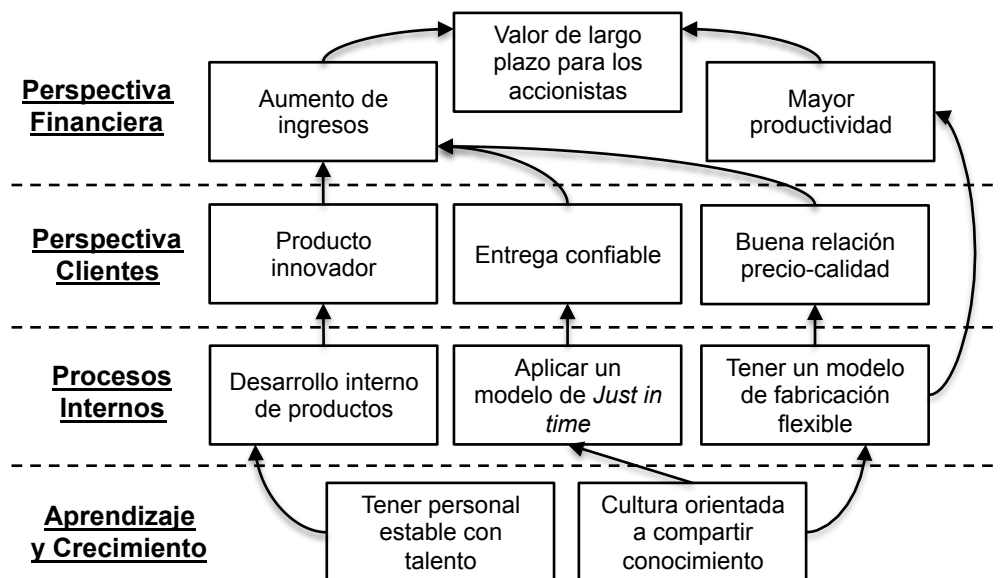
Como se vio luego, el general siguió adelante con sus planes y fracasó de manera lamentable. París lo destituyó. El general que lo reemplazó escucho a Napoleón y tomó bien el pequeño fuerte. La idea de Napoleón funcionó y allí despegó su carrera.

Napoleón había armado su estrategia durante varios días y conversado sobre ella con otros jóvenes oficiales. Si bien el primer general ya tenía una idea en mente, Napoleón no tuvo en cuenta esa meta y vio una completamente diferente con otro ánimo: en vez de echar a los ingleses de Toulon, lograr que decidieran irse.

Uno de las ideas de Napoleón provenía de la guerra de la revolución estadounidense. Durante el sitio de Boston, Henry Knox tuvo la idea de subir cañones a las lomas de Dorchester para dominar el puerto. Los británicos que estaban en la ciudad sintieron súbitamente miedo a verse aislados de su propia marina, de modo que se subieron a los barcos y se fueron”.

Fuente: adaptado de William Duggan, *Intuición Estratégica* (2008)

5) El siguiente diagrama corresponde al **mapa estratégico** de la empresa manufacturera *Hi-Tek*, que busca aumentar sus ingresos por medio de productos innovadores y mejoras en la productividad:



Fuente: adaptado de Norton y Kaplan, *Mapas Estratégicos* (2004)

Se le solicita que identifique cuales son los objetivos ligados al capital organizacional, a los procesos de gestión operativa, al capital humano, e indique cual es el fundamento de la mayor productividad. Además, proponga 5 indicadores para la perspectiva de los clientes.