

## **CASOS**

### **Análisis e Implementación de Estrategias: Caso Marco Polo<sup>1</sup>**

MBA Arata Llona, Juan Andrés <sup>2</sup>

Mg. Matto Caceres, Alberto <sup>3</sup>

MBA Biondi Salas, Luis <sup>4</sup>

#### **Resumen:**

El presente caso práctico está enfocado en la situación dada de una empresa textil peruana y el diagnóstico estratégico para su buen funcionamiento futuro. Es ideal para desarrollar el análisis del entorno y el análisis interno de la empresa. Se dará mucho énfasis en herramientas como: el análisis Pest, el análisis de las 5 fuerzas competitivas de una industria, el análisis de los grupos estratégicos, la cadena de valor y algunas matrices importantes para el planeamiento estratégico.

La empresa Marco Polo S.A. viene funcionando en una industria muy competitiva, con diversos competidores y con clientes muy exigentes, en un entorno muy cambiante. Se narra brevemente las diferentes actividades del negocio y como la empresa fue creciendo en el tiempo.

#### **Caso:**

La empresa Marco Polo S. A. fue constituida en enero de 2000 y empezó sus operaciones en un local alquilado en la zona de Gamarra (La Victoria), con 3 máquinas de coser alquiladas y 9 operarios en un solo turno de 8 horas de trabajo. Durante los primeros meses, inició con la producción de camisas que era totalmente vendida a un comerciante de Gamarra. Gracias a la buena calidad del producto, al precio económico y a las entregas a tiempo, Marco Polo comenzó a ganar prestigio en Gamarra y las ventas se fueron incrementando rápidamente.

Al cabo de 2 años, las camisas Marco Polo se vendían en casi todos los establecimientos comerciales camiseros de Gamarra. Para esa fecha, la empresa ya contaba con 10 máquinas de coser propias y con 30 operarios en dos turnos de producción (de 7 am a 3 pm y de 3 pm a 11 pm) en el mismo local alquilado. El éxito de la empresa también se vio reforzado por la venta al contado y contra entrega. Pero compraba al crédito a 15 días.

---

<sup>1</sup> Caso propuesto para la asignatura de Dirección de Empresas (7° nivel)

<sup>2</sup> Jarata@ulima.edu.pe

<sup>3</sup> Amatto@ulima.edu.pe

<sup>4</sup> Lsalasbi@ulima.edu.pe

En enero de 2003 gracias a la buena calidad de las camisas, el precio competitivo y al prestigio ganado, Marco Polo cierra un convenio con un comerciante intermediario camisero que tiene tiendas en las ciudades de Arequipa, Trujillo y Chiclayo. El convenio consistía en que Marco Polo le hacía modelos exclusivos de camisas por un pago al contado y contra entrega. Esta operación tuvo un éxito extraordinario que tuvo repercusiones favorables para la empresa por dos motivos: (1) porque otros comerciantes de provincias buscaban lo mismo: una camisa “buena, barata y bonita” que compitiera con las camisas “caras”; y (2), porque Marco Polo descubrió que sus productos podían competir en el Nivel Socio Económico C de la ciudad de Lima, al igual que en provincias.

En abril de 2005, los dueños de Marco Polo alquilaron un local de 1000 m<sup>2</sup>. Además, se arriesgan y compran 10 máquinas estándar más al crédito en soles, duplicando así su capacidad de producción. El nivel de inflación casi estable permitió a la empresa mantener un buen nivel de capital de trabajo. Marco Polo continuaba vendiendo al contado y contra entrega y compraba al crédito a 30 días. Durante los siguientes 5 años Marco Polo consolida su posición en provincias y en el NSE C de Lima. En Julio de 2010, ante la desaparición de las marcas “caras” en el mercado peruano, la empresa decide ingresar al NSE B.

Esta decisión implicaba mejorar la calidad de los cuellos y puños de las camisas, es por este motivo que Marco Polo comienza a adquirir entretela importada de Italia. La mejor del mercado internacional, la cual adquiría comprando al contado. Pero para trabajar con esta entretela y asegurar la calidad de las camisas, se necesitó comprar 1 máquina fusionadora con tecnología de avanzada, la cual fue adquirida con un Leasing bancario a 5 años.

Marco Polo siguiendo su misma estrategia, logra introducirse en el NSE B con gran éxito, convirtiéndose en un gran retador del sector camisero, detrás de John Holden y Pierre Cardin. Como el negocio estaba en auge, en 2015 a través de otro Leasing bancario de 7 años, Marco Polo adquiere un local propio de 2000 m<sup>2</sup> de área y con ello, la renovación de todas sus máquinas. Compraron 20 máquinas de última generación y de mayor velocidad que le permitió volver a duplicar su capacidad de producción, llegando a confeccionar 2,000 camisas diarias, en dos turnos con un total de 100 operarios. Además, esta nueva maquinaria tiene la ventaja de cambiar de formato para coser cualquier tipo de prenda: camisas, pantalones, polos, short, poleras, etc. Como las ventas de camisas son estacionales, entre los meses de mayo a octubre se realiza la venta de camisas de manga larga y las de manga corta entre noviembre y abril.

El año 2016 resultó un año difícil para Marco Polo porque el fenómeno del Niño frenó el crecimiento e hizo perder muchas ventas. Además, como consecuencia y para mantenerse en el mercado, tuvo que aceptar vender al crédito (60 días). Medida que se generalizó en todo el Perú por exigencias de la competitividad de la industria. Hasta ese momento, la moda era muy flexible e independientemente de las características de las camisas. Estas podían ser blancas, con rayas o estampados. Pero cada tipo podían ser renovados cada 3 meses. Es decir, se podían producir hasta 6 modelos diferentes para cada tipo de camisas. Los que se vendían hasta acabar el stock y luego ser reemplazados por otros 6 modelos. Por lo tanto, la empresa al sacar un modelo muy bonito y creativo, esto se vendía con mayor velocidad y así, mantenerse con éxito en el NSE B, C y D.

Marco Polo con la creatividad y buen gusto de su departamento de diseño, había logrado mantenerse a la vanguardia de la moda, lo que reforzaba la competitividad y el

éxito de la empresa. Pero, a principios de 2017 la moda trajo las camisas de color entero, lo que obligó inicialmente a Marco Polo a tener camisas de 24 colores, en 7 tallas, en manga corta y larga, y en dos estilos de cuellos diferentes. Es decir, el inventario de camisas en el almacén de la empresa se multiplicó por 4 veces. Con el tiempo aumentó hasta 6 veces, porque la competencia exigía tener 30 colores de camisas. Este problema se generalizó en todo el sector camisero: los confeccionistas, los distribuidores y los comerciantes tuvieron que incrementar sus inventarios. Marco Polo tuvo que ampliar sus créditos en monto y en plazos. La crisis se agravó más, cuando el gobierno peruano permitió la importación de ropa usada.

A esto se suma la crisis y el escándalo político del 2016 y 2017, que generó contracción en la economía y el mercado, reduciéndose la demanda en un 50%, lo que empujó a toda la cadena de la industria del sector camisero. También, al incumplimiento del pago de las obligaciones financieras, tributarias y económicas. Esto motivó, la quiebra y desaparición de varias empresas confeccionistas y distribuidoras.

Ante la reducción de la demanda y la grave crisis, Marco Polo tuvo que disminuir el número de sus operarios a la mitad. Para poder reutilizar su reciente capacidad instalada ociosa, comenzó a confeccionar pantalones de vestir. Esta medida era costosa para Marco Polo porque tenía que aprender un nuevo negocio. Las máquinas eran más exigidas porque la tela del pantalón es más gruesa que la utilizada para camisas. Además, la gran mayoría de comerciantes pantaloneros, no eran camiseros y, por lo tanto, no conocían comercialmente a Marco Polo.

En enero de 2018, al borde de la quiebra, Marco Polo decide contratar los servicios de un asesor quien reestructuró los siguientes aspectos de la empresa:

### **Área Comercial**

Primero se realizó una selección y re-categorización de los clientes de Marco Polo. Aquellos clientes que eran pequeños y que estaban retrasando sin fecha fija sus pagos y compras, se les dejó de vender. Para los demás clientes (volumen alto de ventas), se acordó darles un servicio personalizado y así permitirles cambiar cualquier color de camisa por otro color que se encontraba fuera de moda. Total, en unas zonas se vendía más un color que en otras y viceversa. Marco Polo no se veía afectada con esta medida y por el contrario se ganó la confianza y mejores relaciones con sus clientes. Con estas medidas el periodo de cobranza se redujo de 60 a 30 días.

También por la crisis política del país, se buscó otros mercados. Se logró incursionar en el mercado de Bolivia con las mismas camisas y pantalones. Este desarrollo de producto y mercado, le permitió a Marco Polo posicionarse en Bolivia como una marca de prestigio. Rápidamente ganó posicionamiento y logró un gran volumen de ventas y de retorno de liquidez.

Los bonitos diseños producidos y la moda en Perú tenían una ventaja con respecto a la moda de Bolivia. Esto le permitió tener una buena aceptación en el mercado y desplazar a varias marcas locales.

### **Área de Producción**

Ante la urgencia del caso, tomando como referencia los tiempos estándares internacionales de confección de camisas en máquinas automáticas, se esquematizó un diagrama de operaciones de producción, con tiempos estimados por operación y se

determinó el volumen correcto que debía tener cada lote de producción. Eso incluía cada variedad de confección: camisas, pantalones, polos, short, etc.

En base a este análisis se redistribuyó las áreas y las máquinas de la empresa, se redefinió las funciones y responsabilidades de cada puesto trabajo y se redefinió los niveles jerárquicos del área de producción. Con estas medidas, la capacidad de producción de la empresa se incrementó en un 20% (1,200 camisas diarias), sin la necesidad de volver a contratar nuevos operarios. Asimismo, la línea de producción era más flexible y podía adaptarse rápidamente a las exigencias de la demanda.

El control de calidad de cada puesto de trabajo era realizado por el mismo operario que seguía en la línea de producción. Esto permitió reducir en un 40% las camisas que tenían que ser reprocesadas y/o consideradas de segunda calidad. Asimismo, se formalizó un plan de mantenimiento preventivo y programado para cada máquina de la empresa.

Para la producción de pantalones, se subcontrató los servicios de un confeccionista muy experimentado de producción de pantalones que estaban necesitados de trabajo (maquila). Éste confeccionista cuenta con 5 máquinas modernas y personal operador muy bien capacitado. Normalmente solo activa su línea cuando tiene pedidos. El resto de tiempo su pequeño local está paralizado. El servicio se acepta con la condición de que Marco Polo supervise y controle directamente el proceso.

Por último, se organizó reuniones de trabajo para buscar la integración del personal en equipos de trabajo. Con todas estas medidas, los costos de producción se redujeron en 16%.

### **Área de Logística**

El equipo de jefes de la empresa estaba integrado por el mismo personal con el que se había empezado las operaciones en Gamarra. Estas personas tenían mucha experiencia y arte en la confección de camisas, pero ninguno de ellos, había seguido estudios superiores. Por este motivo se redefinieron los cargos, funciones y responsabilidades de la empresa. Además, se elaboró un manual de normas y operaciones.

También, se elaboraron los pronósticos y planes de ventas con el fin de planificar correctamente los planes y recursos de producción y abastecimiento de insumos. Esta corrida de información se actualizaba todos los meses para permitir reducir el stock de inventarios de los insumos y telas en un 30% pero también, para garantizar la continuidad de las operaciones de producción.

Para el ingreso al mercado boliviano, se hicieron alianzas estratégicas con una fábrica de telas y con otra de bolsas y cajas (empaqué), que permitió en conjunto financiar los gastos y desarrollar el proyecto. El éxito de las ventas en Bolivia permitió ponerse al día con las deudas atrasadas que tenía Marco Polo con algunos proveedores locales, quienes eran sus principales acreedores, que equivalían al 30% del pasivo de la empresa.

### **Presupuestos y Re-negociación**

Con la nueva elaboración de presupuestos y pronósticos de ventas, producción, compras, flujo de caja y estados financieros, se logró renegociar las deudas y el leasing que la empresa tenía con tres bancos. Además, y gracias al éxito logrado en Bolivia, se logró amortizar el pago del 50% del pasivo que tenía la empresa.

También, Marco Polo se acogió al procedimiento de pago fraccionado para las demás deudas tributarias que representaban el 20% restante del pasivo de la empresa.

## **Resultados**

Estos 2 últimos meses Marco Polo goza de una situación financiera estable, recuperando las utilidades, la rentabilidad del negocio y cumpliendo con sus acreedores. Hoy la organización tiene un rumbo definido, quedando atrás la época de crisis.

Esta estabilidad y avance, le permite hoy convertirse en proveedor de camisas y pantalones más grandes en las empresas de retail en el Perú como: Ripley, Saga y Oeschle.

## **Situación Actual**

Actualmente la empresa cuenta con 120 trabajadores, un sindicato de operarios y una gerencia experimentada en el negocio camisero, pero que no ha logrado desarrollar un clima laboral favorable dentro de la organización. Esto se considera como un factor muy influyente en la productividad (alto nivel de ausentismos y descansos médicos).

La empresa ha logrado expandirse en las principales ciudades de la costa peruana y posicionar la marca en niveles B, C y D. Sin embargo, se han presentado algunos problemas con la identificación Cliente-Producto en los distintos niveles. Por ejemplo, un testimonio de un cliente: "...Marco Polo era una marca que se veía en las oficinas y en las discotecas. Sin embargo, hoy los veo hasta en las fiestas chichas y hasta en las combis...". Esto indica la necesidad de re-orientar la estrategia. Para ello, la gerencia general, ha contratado a 2 especialistas en diseño y Marketing como asesores para atender este nuevo reto.

Su competidor más fuerte, Pierre Cardin, está bien posicionado NSE B en bases a una estrategia de moda que llega directamente desde Francia. Pero hoy también ha incursionado con éxito en el NSE A. Además, con el uso de las redes sociales como: Facebook y twitter y la fidelización de sus clientes, ha logrado resultados de ventas muy positivos. Sin embargo, Marco Polo necesita recordar su marca en estos medios aun no utilizados.

Los canales de retail, que están siendo muy bien trabajados por la gerencia de Marco Polo, con cuotas de mercado de 40% en algunas ciudades, han generado estabilidad en ventas.

Hasta antes del 2015, el Perú estaba brindando muy buenas oportunidades y estabilidad económica sostenida, que se ha visto interrumpido en los últimos dos periodos; no solo por los ruidos políticos, sino también, por la baja de los precios internacionales de comodities y minerales. Además de algunas malas decisiones del gobierno que impidieron dar luz verde a importantes proyectos de inversión privada. Aunque continúa la incertidumbre en los inversionistas, más aún con el cambio de Jefe de estado, solo se espera que el modelo económico se respete.

Por otro lado, algunos indicadores marcan a corto plazo que gente va a utilizar ropa cada vez más casual, que podría verse reflejada en el incremento de uso de polos y pantalones cortos en la población. Aunque el mercado de camisas de los sectores C y D ha tenido una contracción del 10% anual en promedio en los últimos 3 años.

También, el Estado Peruano ha firmado diversos tratados de libre comercio (TLC) con países con industrias textiles de grandes economías de escala. Por lo tanto, la economía globalizada ha incrementado y dinamizado la competencia. Los consumidores están en su mayoría dispuestos a cambiar de marcas y probar estas nuevas alternativas. Más aún con la combinación de calidad a bajo precio. En el último año ha entrado al mercado la marca Xiam de procedencia China con camisas, pantalones, polos y jeans casual y sport de muy buena calidad y buen diseño y a muy bajo precio para NSE C y D. También están las marcas como Marquis, Basement o Zara, más enfocadas en segmentos A y B. con camisas, pantalones, polos y jean con cortes y características de última moda y súper casual. Si bien, en algunos casos no se trata del algodón peruano, sus precios competitivos y saber que son importadas han logrado posicionarse y obtener una cuota importante del mercado.

Los avances tecnológicos también llevan a algunas empresas a innovación. Por ejemplo: La empresa Landis Internacional; de procedencia norteamericana, está por incursionar al mercado de Lima. Esta empresa utiliza una tecnología de línea de producción flexible y de alcance que le permite fabricar diversas prendas a la medida del cliente a costos relativamente bajos (camisas, pantalones, short, polos, casacas, poleras, chompas, etc). Esta empresa amenaza con ingresar a los segmentos más bajos del mercado e inclusive a provincias. Son expertos en manejo de canales virtuales y que está llevando a la población a comprar cada vez más artículos por internet. Además, viene de tener una muy buena experiencia en centro américa y el Caribe.

Actualmente, la gestión en el área de operaciones de Marco Polo arrastra la experiencia de todos estos años, manteniendo un alto índices de productividad y de estándar de la industria (mano de obra, al uso de maquinaria, tecnología y control de mermas). Además, tienen un sistema de identificación de aspectos ambientales y de reciclaje que le permitió en el 2017, obtener la certificación ISO 14000.

La competencia básica está compuesta por cuatro actores, Pierre Cardin, John Holden, Ritzy y Marco Polo. El público consumidor conoce bien los atributos de las distintas alternativas, siendo Marco Polo la que ofrece camisas y pantalones de moda, calidad y buen precio (NSE B, C y D) con un enfoque combinado entre casual y sport. Pierre Cardin que está bien posicionado en NSE A y B, trabaja mucho en canales de mercados populares y redes sociales con un camisas y pantalones con enfoque de moda más casual y formal. En tanto, John Holden también tiene buena posición en los NSE A y B. Pero con ropa formal con productos como: pantalones, camisas, ternos y corbatas. En el caso de Ritzy presenta un enfoque de ropa sport, pero de muy buen diseño y moda como: camisas, polos, poleras, pantalones, short y jeans, en el NSE B, C y D. Aunque también está la empresa peruana: Camiseros Artesanos SAC. que es otra competencia nacional, pero de segundo nivel con camisas y pantalones sport y casual para NSE C y D.

Marco Polo tiene como proveedores de hilos, cintas y telas a la empresa Arbona SAC, que fabrica en Gamarra y también abastece a John Holden, Pierre Cardin y Camiseros Artesanos SAC. En el caso de ligas, botones y cierres a la empresa Reynoso EIRL, que también fabrica en Gamarra y a su vez es proveedor de Pierre Cardin y Ritzy. Ambos proveedores no tienen conocimientos de estrategia que les permita crecer y desarrollar. Antes, ambos ya han evaluado la posibilidad de vender sus negocios, pues marginan casi el 8 o 9% y como está la situación, es mucho riesgo para tan poco beneficio.

Empresas	NSE Posicionado			
	A	B	C	D
Marco Polo		X	X	X
Pier Cardin	X	X		
John Holden	X	X		
Ritzzy		X	X	X
Camiseros Artesanos			X	X
Marquis	X	X		
Basement	X	X		
Zara	X	X		
Xiam			X	X

Ranking			
A	B	C	D
	3ro	1ro	1ro
1ro	3ro		
	1ro		
	4to	2do	2do
		4to	4to
2do	1ro		
4to	4to		
3ro	2do		
		3ro	3ro

Estadísticas del Sector																
Empresas	Productos															
	Camisas			Pantalones			Polos		Short		Polaras		Jeans		Ternos	Corbatas
	Casual	Sport	Formal	Casual	Sport	Formal	Casual	Sport	Casual	Sport	Casual	Sport	Casual	Sport	Formal	Formal
Marco Polo	X	X		X	X											
Pier Cardin	X		X	X		X										
John Holden			X			X								X	X	
Ritzzy		X			X			X		X		X		X		
Camiseros Artesanos	X	X		X	X											
Marquis	X			X			X						X			
Basement	X			X			X						X			
Zara	X			X			X						X			
Xiam	X	X		X	X		X	X					X	X		

Crecimiento del sector %	12,50	8,60	5,50	11,20	9,50	6,50	26,80	25,10	19,80	21,40	17,80	22,30	35,40	16,70	9,40	8,40
--------------------------	-------	------	------	-------	------	------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	------

Empresas	Ventas mensuales reales en promedio							
	Camisas	Pantalones	Polos	Short	Polaras	Jeans	Ternos	Corbatas
Marco Polo	37.000	14.000						
Pier Cardin	32.000	10.500						
John Holden	5.500	3.800					450	480
Ritzzy	22.600	21.900	17.000	6.800	3.500	9.850		
Camiseros Artesanos	8.320	1.980						
Marquis	40.100	19.500	3.200			14.750		
Basement	14.700	8.500	1.800			6.500		
Zara	9.600	15.780	2.900			12.460		
Xiam	23.000	9.600	2.400			7.500		

Factores Claves	
Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Calidad de productos	Barreras de entrada
Participación de mercado	Amenaza de sustitutos
Imagen de marca	Potencial de crecimiento
Precio accesible	Acceso a financiamiento
Portafolio de marca	Expansión a otro mercado
Ciclo de vida del producto	

Factores críticos de éxito	Marco Polo	Pier Cardin	John Holden	Ritzzy	Camiseros Artesanos	Marquis	Basement	Zara	Xiam
Negociación con proveedores	Regular	Regular	Regular	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Capacidad productiva	Bueno	Regular	Regular	Regular	Malo	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Canales de distribución	Aceptable	Regular	Regular	Regular	Malo	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Portafolio de productos	Regular	Aceptable	Aceptable	Bueno	Malo	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno
Precios competitivos	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable
Participación de mercado	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Regular	Malo	Aceptable	Regular	Aceptable	Aceptable
Respaldo financiero	Regular	Regular	Regular	Regular	Malo	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Bueno
Soporte tecnológico	Aceptable	Regular	Regular	Regular	Regular	Bueno	Bueno	Bueno	Bueno

### Preguntas:

Usted ha sido incorporado como asesor de la Gerencia Estratégica. Por lo tanto, debe evaluar y proponer estrategias. Para ello deberá realizar lo siguiente:

- Identifique y detalle el impacto en oportunidades y/o amenazas, de los factores del Macro-entorno que más afecta a la industria donde compite la empresa Marco Polo.
- Realice el análisis de las 5 fuerzas competitivas en el sector donde compite la empresa Marco Polo e identifique y sustente el impacto.
- Elabore y sustente la Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) para la empresa Marco Polo.
- Elabore y sustente el análisis interno empleando la Cadena de Valor en la empresa Marco Polo como herramienta de análisis y, en base a ello determine:
  - Cuál es la actividad que genera más valor.
  - Donde existe fuga de capital (gastos) y,
  - Cuáles son las actividades que usted considera más importantes y que generan muchos beneficios económicos a la empresa.
- Elabore y sustente la Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI) para la empresa Marco Polo.
- Elabore el análisis de la matriz MPC e identifique cuáles son los competidores más importantes para la empresa Marco Polo. Luego, proponga cuál/es son los factores críticos de éxito más importantes que debe desarrollar la empresa.
- Elabore la matriz FODA para la empresa y formule las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional que debería implementar la empresa en el futuro para continuar con su crecimiento y desarrollo. Deberá formular y sustentar todas las estrategias viables (3 mínimo para cada nivel).

8. Elabore y sustente la posición estratégica y el crecimiento de mercado con la matriz de la estrategia principal MEP.
9. Elabore y determine la estrategia de posición general con la matriz PEYEA para la empresa y plantee qué estrategias recomendaría.
10. Analice las estrategias por separado para los diferentes negocios en los que compite la empresa. Utilice la matriz Boston Consulting Group BCG. Deberá plantear y sustentar la posición de cada negocio y formular como mínimo una estrategia clara y precisa para cada uno de ellos.
11. De acuerdo a los resultados obtenidos en las preguntas 7, 8, 9 y 10; seleccione y considere tres estrategias planteadas para cada nivel de formulación. Utilice la matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC y determine y sustente cuál de ellas le conviene implementar a la empresa.
12. Si considera implementar la estrategia recomendada como resultado de la Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa, sustente cuál debería ser la ventaja competitiva a desarrollar por la empresa. Se recomienda utilizar los bloques de formación de la ventaja competitiva.
13. En base a la ventaja competitiva que la empresa debe desarrollar, elabore un cuadro de mando integral que sirva al directorio de la empresa para controlar los resultados de la implementación de la estrategia. El cuadro deberá considerar las cuatro perspectivas que plantea la herramienta y deberán formular al menos 3 indicadores por perspectiva (Costo, Calidad y Tiempo que estén directamente relacionados con la estrategia y la ventaja competitiva).

#### Ficha técnica del caso

Problema *	Analizar el macro y micro entorno para formular estrategias que permitan desarrollar ventajas competitivas en un ambiente de competencia y donde se hace insostenible mantener la ventaja competitiva.
Contexto	De negocios, de competencias con altas barreras de entrada y con la necesidad de reformular estrategias. 1. Lectura individual por cada estudiante. 2. Discusión en grupo (grupos definidos por el docente). 3. Plantear las alternativas. 4. Redactar el sustento de cada pregunta. 5. Presentar y exponer el caso en clases.
Tiempo estimado de aplicación	120 minutos.
Síntesis	El docente deberá elaborar las soluciones y síntesis del caso.

<p>Competencias esperadas</p>	<p>Evaluar la situación de las organizaciones, identificando cuan fuerte o débil es su unidad estratégica de negocio.</p> <p>Capacidad de conocer, medir y predecir el entorno para proyectar oportunidades de negocios.</p> <p>Re-plantear metas e implementar planes estratégicos.</p> <p>Traducir las estrategias y alinearlas a indicadores claves de éxito.</p> <p>Finalmente, que los alumnos desarrollen su capacidad de analizar una organización, e implementen modelos estratégicos que permitan mantener, desarrollar y hacer visible el negocio en un entorno de incertidumbre y cambio.</p>
-------------------------------	--

