



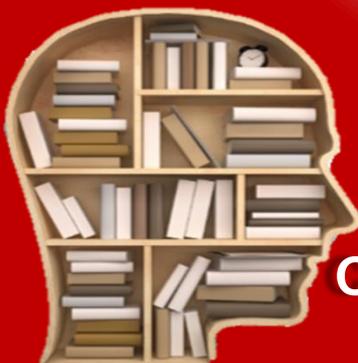
liberando al genio creativo que
convierte las ideas en acciones



PETER DRUCKER: LA ERA DEL CONOCIMIENTO Y LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS



Juan Carlos Erdozain R
Septiembre 2024



COLECCIÓN PENSAMIENTO ESTRATÉGICO 🧠

1) LAS COMPETENCIAS DE UN PENSADOR ESTRATÉGICO

Es posible que uno dude en tomar decisiones difíciles, especialmente cuando nos enfrentamos a la incertidumbre y evaluamos los riesgos asociados a una decisión final, pero, estos desafíos se pueden superar aprendiendo las **COMPETENCIAS DE UN PENSADOR ESTRATÉGICO**



Los individuos que piensan estratégicamente demuestran rasgos personales, comportamientos y actitudes específicos, algunos de los cuales pueden parecer contradictorios.

Las competencias se conceptualizan como una combinación de conocimientos, capacidades o destrezas, y actitudes, un

«saber hacer» que se aplica a una diversidad de contextos académicos, sociales y profesionales.

¿En qué consisten las competencias?

CONOCIMIENTOS

Los conocimientos corresponden al saber hacer. Tiene que ver con todo aquello que necesitas saber para poder desplegar una determinada competencia.



HABILIDADES

Las habilidades van de acorde con el poder hacer. Tener conocimientos de cómo hacer algo, no necesariamente significa que vayas a poder hacerlo bien, debes tener la experiencia para hacerlo y esta experiencia de haber estado haciendo algo viene a ser el factor de habilidad

ACTITUDES

Por último, las actitudes son el querer hacer. Tú puedes saber cómo hacer algo y tener experiencia haciéndolo, pero si no deseas hacerlo, entonces tampoco se dará. Es por ello



JUAN CARLOS ERDOZAIN
Enfocándote en lo que Quieres
No en lo que Temes



por lo que podría decirse que una persona es competente cuando tiene el conocimiento, la habilidad y la actitud.

La Toma de Decisiones como una Competencia Fundamental

Pero basada en la experiencia y la autoconciencia

El punto adecuado para tomar decisiones inteligentes no solo depende de la experiencia que uno tenga del tema, sino también de nuestro nivel de autoconciencia:

“Cuanto más nos conocemos a nosotros mismos y nuestro entorno, mayor será nuestra destreza a la hora de interpretar los hechos y tomar decisiones.”



Por el contrario, si para tomar decisiones nos quedamos con los fríos modelos de racionalidad representados, por ejemplo, por los árboles de toma de decisiones (una aplicación de lo que se conoce como “teoría de la utilidad esperada”), que se limitan a sopesar los pros y los contras de todos los factores implicados, es altamente probable que

las decisiones tiendan a ser erróneas o no muy adecuadas. El problema es que la vida rara vez se nos presenta de un modo tan perfilado.

1 Las decisiones que, sobre el papel, parecen perfectas, pueden no serlo tanto en la realidad, como bien ilustran, por ejemplo, los casos de la invasión de Irak o el efecto, en un mercado desregulado, de los productos financieros derivados de las hipotecas de alto riesgo o [el reciente intento fallido de Walmart al tratar de Innovar](#).

2 Los líderes más exitosos están buscando continuamente nueva información, quieren entender el territorio en el que se mueven. Necesitan estar atentos a las nuevas tendencias e identificar las pautas emergentes que podrían ser interesantes para su trabajo.

“El mundo deja atrás a aquellos que esperan que otros resuelvan lo que ellos mismos han de resolver. Ha llegado la hora de los valientes, de los que se atreven, de los que sustituyen el «es que» por el «hay que», con entusiasmo, coraje y determinación, es el momento de los Pensadores Estratégicos”

Recordemos que Pensamiento Estratégico:

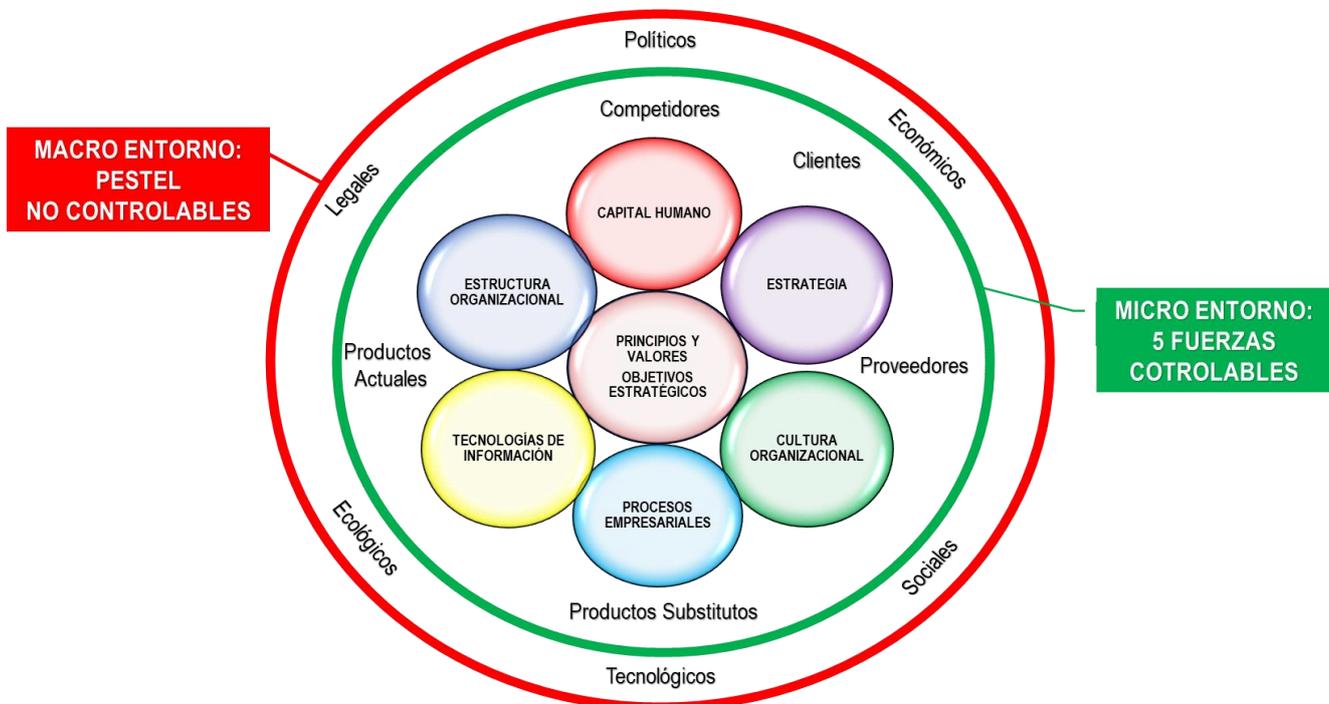
- Nos ayuda a ver "El Bosque y no perdernos en los detalles de los árboles", a enfocarnos en lo que realmente importa y así tomar decisiones inteligentes.

- Nos permite a superar las limitaciones a las que uno se enfrenta tales como la carencia de información y la incompleta visión de las fuerzas externas que nos circundan.
- Implica el análisis de oportunidades y problemas desde una amplia perspectiva, así como el entendimiento del impacto potencial que nuestras acciones podrían tener en el futuro de la organización y nuestros equipos de trabajo.

En este punto es muy importante, como Pensadores Estratégicos, definir lo que es una **UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS Y SUS COMPONENTES:**

- PESTEL / MEFE
- LAS 5 FUERZAS DEL MERCADO

UEN = Unidad Estratégica de Negocio



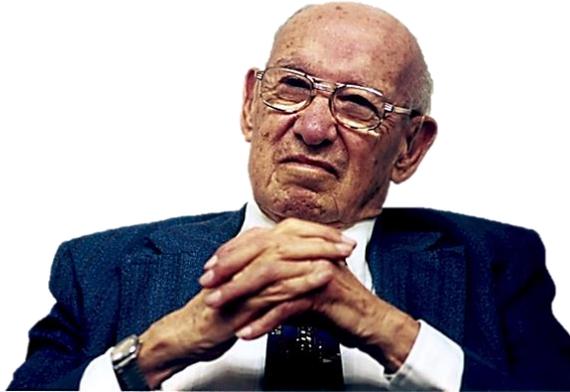
Pensamiento Estratégico, implica el análisis de oportunidades y problemas desde una amplia perspectiva, así como el entendimiento del impacto potencial que nuestras acciones podrían tener en el futuro de la organización y nuestros equipos de trabajo.

→ Cuando pensamos estratégicamente, es cuando somos capaces de ver más allá del día a día en nuestro trabajo y, observar el gran entorno en el cual operamos y así, preguntarnos como las cosas funcionan en la empresa y la industria en la que participamos y cómo deberían de funcionar.

→ De esta manera es que procedemos a obtener datos e interpretarlos, usando el conocimiento que hemos adquirido para tomar decisiones inteligentes las cuales, implementamos de la forma más apropiada posible a las circunstancias.

Pensando de esta manera, es como aseguramos que cada decisión y acción que tomemos nos impulsen a los resultados que importan.

II) PETER DRUCKER Y LA ERA DEL CONOCIMIENTO



El Conocimiento es la Información interpretada y la Innovación es el conocimiento traducido en crecimiento organizacional

Peter Drucker fue un influyente consultor y profesor de negocios, considerado uno de los pensadores más importantes en el campo de la administración del siglo XX. Nació en Viena, Austria, en 1909, y falleció en Claremont, California, en 2005.

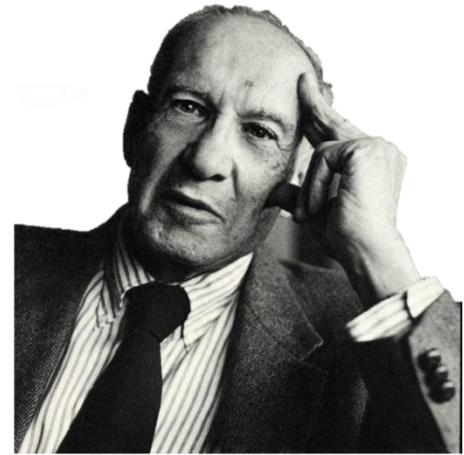
- 🍌 Peter Drucker es ampliamente considerado el padre del management moderno. Sus ideas y teorías revolucionaron la forma en que se entendía y practicaba la gestión empresarial, sentando las bases de muchas de las prácticas que se utilizan hoy en día en la administración.
- 🍌 Su enfoque en la gestión por objetivos, la descentralización, el papel del conocimiento y la responsabilidad social de las empresas ha tenido un impacto duradero en el mundo de los negocios. Por ello, se le atribuye el título de "padre del management moderno" (Gestión Empresarial Moderna).

Drucker es reconocido por sus numerosas contribuciones a la teoría y práctica de la gestión empresarial. Algunas de sus ideas más destacadas incluyen:

- **La importancia de la gestión por objetivos:** Drucker enfatizó la necesidad de establecer objetivos claros y medibles para las organizaciones y sus empleados, y de evaluar el desempeño en función de esos objetivos.
- **El papel del conocimiento en la economía moderna:** Drucker fue uno de los primeros en reconocer el valor del conocimiento y la información como recursos clave en la era de la información.
- **La descentralización y la gestión participativa:** Drucker abogó por estructuras organizativas más flexibles y descentralizadas, donde los empleados tienen mayor autonomía y participación en la toma de decisiones.
- **La responsabilidad social de las empresas:** Drucker sostenía que las empresas tienen una responsabilidad social más allá de la mera generación de beneficios, y deben contribuir al bienestar de la sociedad en general.

Peter Drucker vaticinó la era del conocimiento,

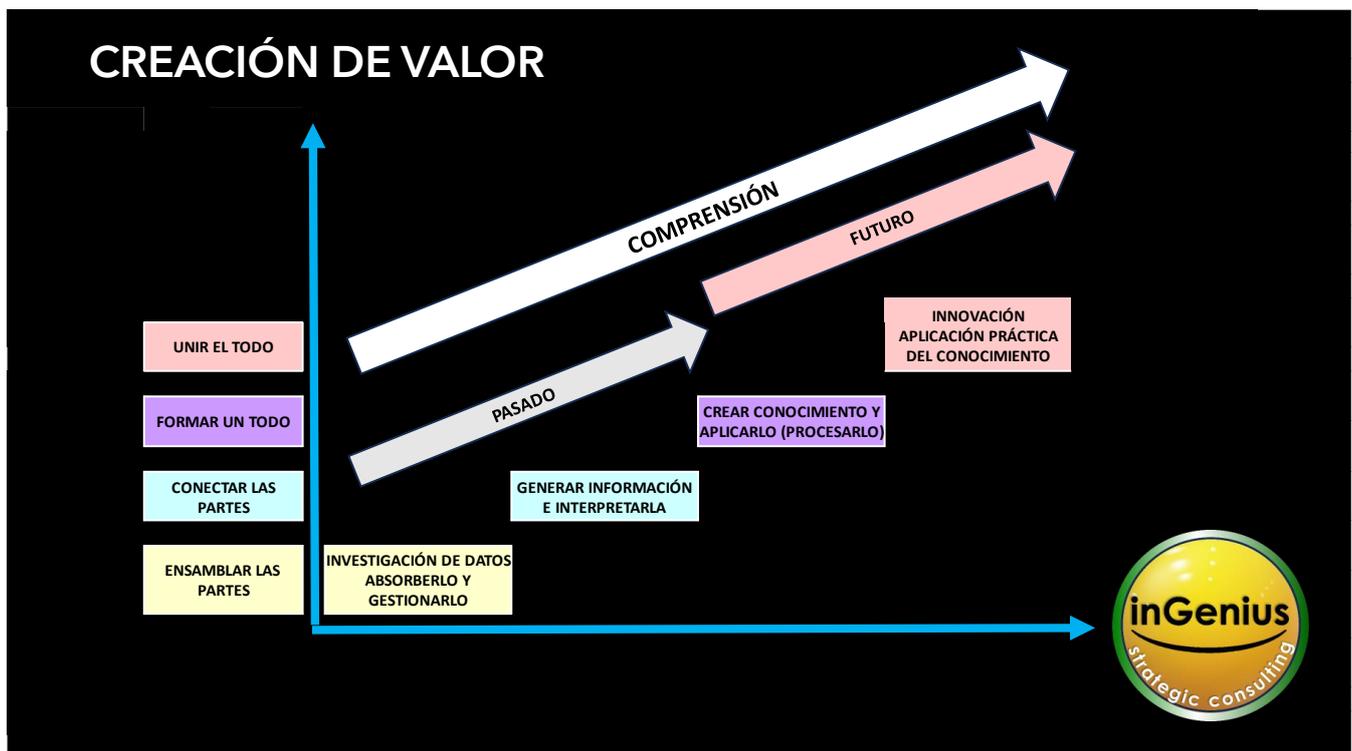
él fue uno de los primeros en reconocer y articular la importancia creciente del conocimiento y la información en la economía y la sociedad modernas. Drucker anticipó que el conocimiento se convertiría en el recurso más valioso, superando incluso al capital y la mano de obra. Sus ideas sobre la "sociedad del conocimiento" y el "trabajador del conocimiento" fueron pioneras y sentaron las bases para comprender el impacto transformador de la tecnología y la información en el mundo laboral y la sociedad en general.



Peter Drucker

Así que, el término "era del conocimiento" fue acuñado indirectamente por él, ya que sus ideas y predicciones anticiparon claramente su llegada y sus implicaciones.

👁️ **NUEVO CONOCIMIENTO = CREACIÓN DE VALOR** 👁️



Peter Drucker tuvo una influencia significativa en el campo de la innovación, y aunque no es conocido principalmente como un gurú de la innovación, sus ideas y enseñanzas sentaron las bases para una comprensión más profunda y sistemática de la innovación en el contexto empresarial.

inGenius-eaBC / Peter Drucker y la Creación de Valor / Clic en la liga o la imagen
<https://youtu.be/LxHVQigpiXM?si=6K2on5uBvVwXdkxi>



III) PETER DRUCKER Y LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS

Aunque Peter Drucker no utilizó el término "Inteligencia de Negocios" (BI) como lo conocemos hoy, sus ideas y principios fundamentales sentaron las bases para su desarrollo y aplicación en el mundo empresarial.

Conexión entre Drucker y la Inteligencia de Negocios:

- **Énfasis en la toma de decisiones basada en datos:** Drucker siempre abogó por la importancia de tomar decisiones informadas y basadas en hechos, en lugar de confiar en la intuición o la experiencia pasada. Esto se alinea perfectamente con el objetivo central de la BI, que es proporcionar información relevante y procesable para la toma de decisiones estratégicas.
- **La importancia de la medición y los objetivos:** Drucker fue un pionero en la gestión por objetivos, enfatizando la necesidad de establecer metas claras y medibles para evaluar el desempeño. La BI proporciona las herramientas y métricas necesarias para monitorear el progreso hacia esos objetivos y realizar ajustes cuando sea necesario.
- **El conocimiento como recurso clave:** Drucker previó la importancia del conocimiento y la información en la economía moderna. La BI permite a las organizaciones aprovechar al máximo sus datos, transformándolos en conocimiento valioso que impulsa la innovación y la ventaja competitiva.

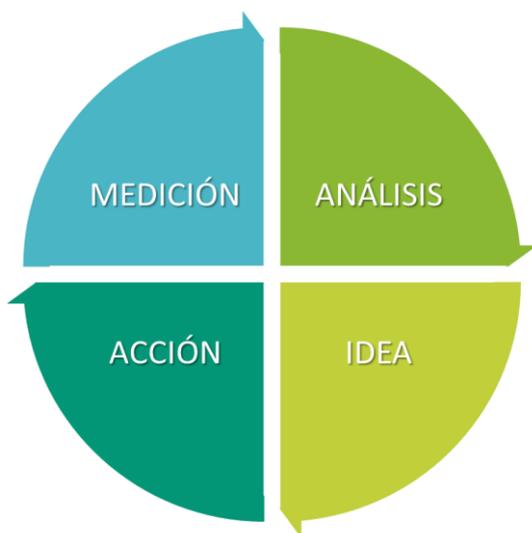
- **La necesidad de adaptarse al cambio:** Drucker siempre destacó la importancia de la adaptabilidad y la anticipación al cambio en el entorno empresarial. La BI proporciona información en tiempo real sobre las tendencias del mercado y el comportamiento del cliente, lo que permite a las empresas responder rápidamente a los cambios y mantenerse a la vanguardia.

El enfoque de Drucker en la toma de decisiones basada en datos, la medición, el conocimiento y la adaptabilidad al cambio se alinea perfectamente con los objetivos y beneficios de la BI. En este sentido, se puede decir que Drucker fue un visionario que anticipó la importancia de la información y el análisis de datos en la gestión empresarial moderna, y sus enseñanzas siguen siendo relevantes en la era de la Inteligencia de Negocios.

La Inteligencia de Negocios (BI), también conocida como **Business Intelligence**, es un conjunto de estrategias, procesos, aplicaciones y tecnologías que permiten a las organizaciones recopilar, almacenar, analizar y visualizar datos relevantes para su actividad. El objetivo principal es transformar estos datos en información útil y conocimiento accionable que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.

¿Cómo funciona la Inteligencia de Negocios? ¿Qué obtienen exactamente las empresas al implementar BI?

- **Una mejor toma de decisiones**, por eso los ejecutivos de hoy deben de iniciar el proceso de BI utilizando el ciclo de la inteligencia de negocios para la toma de decisiones.
- **El Ciclo de Inteligencia de negocios**



medir el avance de las estrategias.

1. **Análisis de datos procedentes de distintas fuentes** nos ayuda a modelar “modelos de información” que nos permiten generar ideas para explicar lo observado.
2. **Con los “modelos de información”** podremos generar un grupo de acciones que se conocen como estrategias.
3. **Las estrategias son para implementarse** en la organización para mejorar su posicionamiento y rentabilidad, pero para que “esto suceda” se requiere

Inteligencia de Negocios nos permite:

- La Aprender
- Entender
- Razonar
- Tomar decisiones
- Formarse una idea determinada de la realidad.

Inteligencia de Negocios, es una metodología de gestión (toma de decisiones) a través de herramientas de proporcionadas por TI (Tecnologías de Información), con el fin de generar ganancias en los procesos de toma de decisiones en todos los niveles de gestión de la industria.

Proceso:



1. **Recopilación de datos:** Se recopilan datos de diversas fuentes, tanto internas (sistemas de ventas, CRM, ERP, etc.) como externas (redes sociales, encuestas, datos de mercado, etc.).
2. **Almacenamiento y procesamiento:** Los datos se almacenan en bases de datos o data warehouses, donde se limpian, organizan y estructuran para su posterior análisis.
3. **Análisis:** Se aplican herramientas y técnicas de análisis de datos para identificar patrones, tendencias, correlaciones y anomalías.
4. **Visualización:** Los resultados del análisis se presentan de forma clara y comprensible a través de informes, cuadros de mando, gráficos y otros elementos visuales.
5. **Toma de decisiones:** La información obtenida permite a los responsables de la empresa tomar decisiones más informadas, basadas en datos y evidencias, en lugar de en intuiciones o suposiciones.

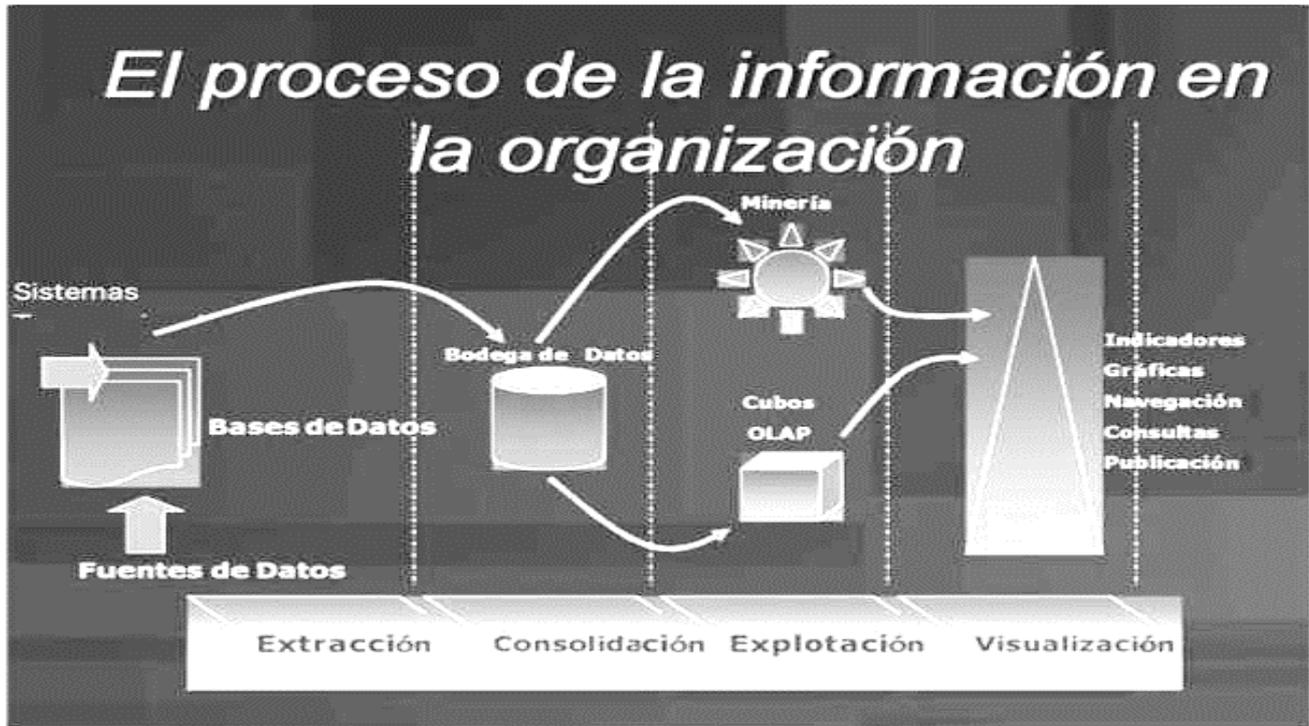
Beneficios de la Inteligencia de Negocios:

- **Mejora la toma de decisiones:** Permite tomar decisiones más rápidas, precisas y basadas en datos.
- **Optimiza los procesos:** Identifica áreas de mejora y oportunidades de eficiencia en los procesos de negocio.
- **Aumenta la rentabilidad:** Ayuda a identificar nuevas oportunidades de negocio y a mejorar la gestión de los recursos.
- **Mejora la experiencia del cliente:** Permite comprender mejor las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Obtiene una ventaja competitiva:** Permite anticiparse a los cambios del mercado y a las acciones de la competencia.

La **Inteligencia de Negocios** es una herramienta fundamental para cualquier organización que quiera mejorar su rendimiento, tomar decisiones más inteligentes y alcanzar sus objetivos estratégicos. Al transformar los datos en conocimiento, BI permite a las empresas adaptarse a un entorno empresarial cada vez más complejo y competitivo.

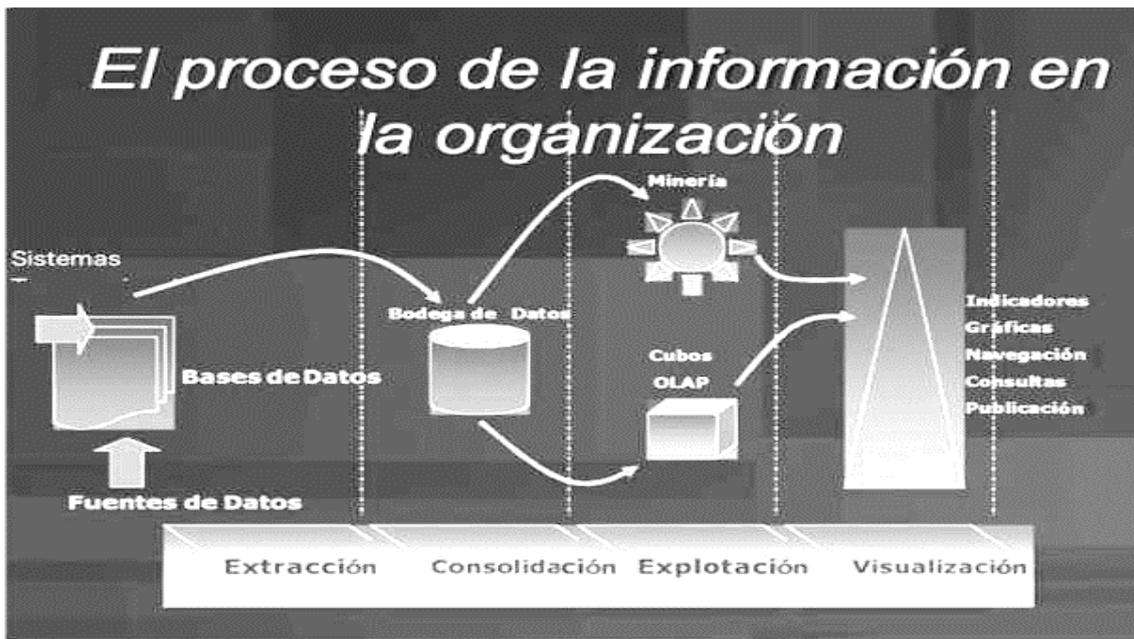


Inteligencia de Negocios, es una metodología de gestión (toma de decisiones) a través de herramientas de proporcionadas por TI (Tecnologías de Información), con el fin de generar ganancias en los procesos de toma de decisiones en todos los niveles de gestión de la industria.



- ❖ Se basándose principalmente en la **capacidad analítica** de las herramientas que integran en un solo lugar toda la información necesaria para la toma de decisiones.
- ❖ Hoy en día, las organizaciones **recopilan información** para evaluar en su conjunto el entorno empresarial.
- ❖ Por ejemplo, el análisis de las ventas y de los competidores se acumula para obtener ventaja competitiva generando así un núcleo de competencia.
- ❖ BI se define como un concepto actualizado que va más allá de la gestión empresarial.
- ❖ Consiste en la **utilización de productos y soluciones con tecnologías analíticas avanzadas para transformar los datos en información** que ayude a los distintos niveles de la organización en la toma de decisiones y otras contribuciones, casi todas en el análisis de estrategias.
- ❖ La información vital para la toma de decisiones estratégicas se oculta en miles de tablas y archivos, conectados por relaciones correlaciones transaccionales en una organización inadecuada para el establecimiento de las decisiones.

- ❖ El objetivo final de las técnicas de BI está exactamente en la definición de normas y técnicas para el formato correcto de estos volúmenes de datos, con el fin de convertirlos en depósitos estructurados de información, independientemente de su origen.
- ❖ El BI tiene como principales características;
 - o El reconocimiento de la experiencia;
 - o El análisis de datos;
 - o La capacidad de extraer e integrar datos de múltiples fuentes;
 - o El procesamiento de los registros obtenidos en información útil para el conocimiento del negocio;
 - o La búsqueda de relaciones de causa y efecto, trabajando con hipótesis y desarrollando estrategias y acciones competitivas.
- ❖ BI, tiene como característica fundamental, cuando nos referimos a las Tecnologías de Información (TIC), a almacenar y procesar información.



Data Warehouse es un sistema informático utilizado para almacenar información relacionada (informes y análisis) de una organización en una base de datos de gran tamaño, sobre una base consolidada, ayudando a llegar a la información estratégica que puede facilitar la toma de decisiones.

Data mart es una versión específica de almacén de datos (data warehouse) centrados en un tema o un área de negocio dentro de una organización. Son subconjuntos de datos con el propósito de ayudar a que un área específica dentro del negocio pueda tomar mejores decisiones. Los datos existentes en este contexto pueden ser agrupados, explorados y propagados de múltiples formas para que diversos grupos de usuarios realicen la explotación de los mismos de la forma más conveniente según sus necesidades.

Almacenamiento, se refiere a la creación de “repositorios” (datawarehouse) de datos para luego extraerlos a través de un proceso ordenado que se llama **Minería de Datos**. La capacidad de almacenamiento se refiere a la disponibilidad de información por medio de las bases de datos, lo que no implica un procesamiento.



Procesamiento, es la capacidad en la infraestructura que debe tener una empresa que requiere de la aplicación de tecnología enfocada en la inteligencia de negocios para realizar grandes cantidades de cálculos en servidores de bajo costo.

El análisis cuantitativo de gran cantidad de información disponible para implementar un proyecto de inteligencia de negocios requiere de servidores con una gran capacidad de procesamiento que faciliten la aplicación de técnicas complejas y completas para observar y analizar la información.

Los sistemas tradicionales de BI se apoyan en la creación de un data warehouse (“repositorios”) estructural, partiendo de una base de datos relacional y la generación de data marts.

Los sistemas correlacionales de BI se apoyan en una base de datos del mismo tipo, que almacena los datos de acuerdo con su valor y los indexa en su totalidad.

Toma de decisiones: en la taxonomía de gestión de la toma de decisiones planteada por Koutsoukis y Mitra (2013), se ubican tres niveles de administración que se caracterizan según sus requerimientos y la naturaleza de la toma de decisiones:

- **El nivel ejecutivo** se centra en la planeación estratégica para decisiones de largo plazo y sin estructura
- **El nivel medio** en la administración de control dirigido a decisiones de corto plazo y semiestructuradas.
- **Nivel operacional**, el requerimiento principal es el control operacional enfocado a decisiones de corto plazo y estructuradas.
- **El modelo racional clásico** de toma de decisiones tiene como principios que los tomadores de decisiones deben contar con la capacidad para desarrollar y analizar el mejor curso de acción ante una situación.

También deben seleccionar cursos de acción óptimos entre las alternativas disponibles, y evaluar las opciones pasadas para hacer esta selección.

- El **modelo de racionalidad limitada** reconoce que existen diferentes aspectos cognitivos y del entorno, que impiden tomar la mejor decisión ante un problema.

COEFICIENTES DE CONTRIBUCIÓN DE DRÜCKER: MINERÍA DE DATOS SIMPLE, INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y EL USO DEL CONOCIMIENTO (COEFICIENTES DE CONTRIBUCIÓN DE DRÜCKER).

Peter Drücker propuso una forma más eficaz que el cálculo de márgenes, para determinar los productos estrella y los productos perros.

- 1 Nos dan la siguiente información de varios productos de una empresa:

PRODUCTO	VENTA	COSTO
A	\$ 19.00	\$ 18.20
B	\$ 14.00	\$ 16.70
C	\$ 14.00	\$ 7.20
D	\$ 11.00	\$ 5.20
E	\$ 7.00	\$ 5.40
F	\$ 4.00	\$ 3.40
G	\$ 4.00	\$ 3.60
H	\$ 3.50	\$ 3.30
I	\$ 2.00	\$ 1.85
J	\$ 1.00	\$ 1.50
TOTAL	\$ 79.50	\$ 66.35

- 2 Drücker nos dice que calculemos las ventas y el costo como porcentaje, es decir dividiendo la venta de cada producto entre la venta total, y el costo de cada producto entre el costo total y hacer lo mismo al calcular el margen bruto:

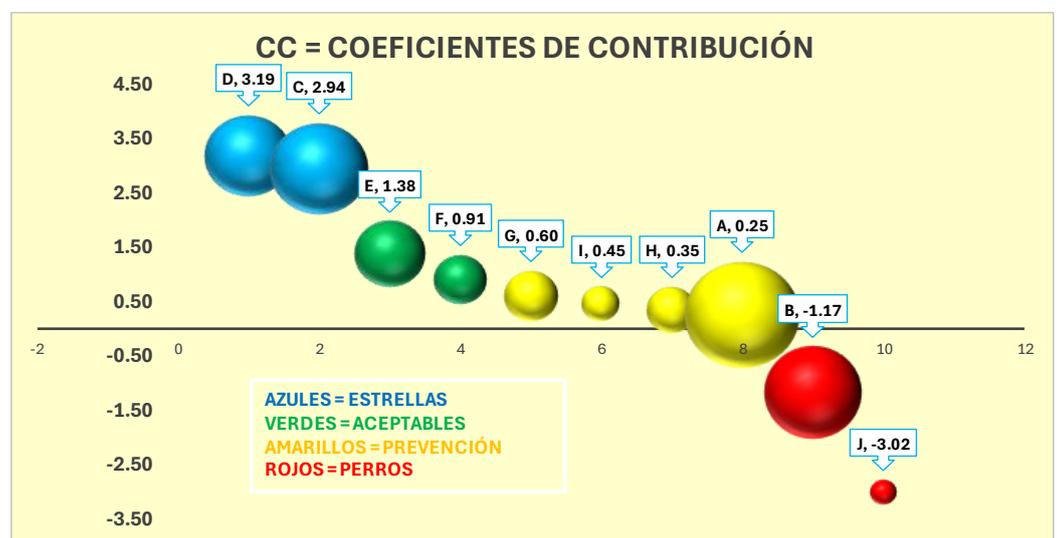
PRODUCTO	VENTA	% V	COSTO	% C	MARGEN	% M
A	\$ 19.00	23.9%	\$ 18.20	27.4%	\$ 0.80	6.1%
B	\$ 14.00	17.6%	\$ 16.70	25.2%	-\$ 2.70	-20.5%
C	\$ 14.00	17.6%	\$ 7.20	10.9%	\$ 6.80	51.7%
D	\$ 11.00	13.8%	\$ 5.20	7.8%	\$ 5.80	44.1%
E	\$ 7.00	8.8%	\$ 5.40	8.1%	\$ 1.60	12.2%
F	\$ 4.00	5.0%	\$ 3.40	5.1%	\$ 0.60	4.6%
G	\$ 4.00	5.0%	\$ 3.60	5.4%	\$ 0.40	3.0%
H	\$ 3.50	4.4%	\$ 3.30	5.0%	\$ 0.20	1.5%
I	\$ 2.00	2.5%	\$ 1.85	2.8%	\$ 0.15	1.1%
J	\$ 1.00	1.3%	\$ 1.50	2.3%	-\$ 0.50	-3.8%
TOTAL	\$ 79.50	100.0%	\$ 66.35	100.0%	\$ 13.15	100.0%

- 3 Drücker propone dividir el %M de cada producto entre su respectivo %V, el cual nos dará un número adimensional, es decir sin unidades, que son **los Coeficientes de Contribución**:

PRODUCTO	VENTA	% V	COSTO	% C	MARGEN	% M	CC
A	\$ 19.00	23.9%	\$ 18.20	27.4%	\$ 0.80	6.1%	0.25
B	\$ 14.00	17.6%	\$ 16.70	25.2%	-\$ 2.70	-20.5%	-1.17
C	\$ 14.00	17.6%	\$ 7.20	10.9%	\$ 6.80	51.7%	2.94
D	\$ 11.00	13.8%	\$ 5.20	7.8%	\$ 5.80	44.1%	3.19
E	\$ 7.00	8.8%	\$ 5.40	8.1%	\$ 1.60	12.2%	1.38
F	\$ 4.00	5.0%	\$ 3.40	5.1%	\$ 0.60	4.6%	0.91
G	\$ 4.00	5.0%	\$ 3.60	5.4%	\$ 0.40	3.0%	0.60
H	\$ 3.50	4.4%	\$ 3.30	5.0%	\$ 0.20	1.5%	0.35
I	\$ 2.00	2.5%	\$ 1.85	2.8%	\$ 0.15	1.1%	0.45
J	\$ 1.00	1.3%	\$ 1.50	2.3%	-\$ 0.50	-3.8%	-3.02
TOTAL	\$ 79.50	100.0%	\$ 66.35	100.0%	\$ 13.15	100.0%	1.00

Finalmente con esta información, se puede construir **“una tabla inteligente”** y/o un **“gráfico inteligente”** como sigue:

FAMILIA	CC	VENTAS
D	3.19	\$ 11.00
C	2.94	\$ 14.00
E	1.38	\$ 7.00
F	0.91	\$ 4.00
G	0.60	\$ 4.00
I	0.45	\$ 2.00
H	0.35	\$ 3.50
A	0.25	\$ 19.00
B	-1.17	\$ 14.00
J	-3.02	\$ 1.00



El diámetro de las esferas, representan las ventas, el número que aparece en el eje de las “Y” (eje vertical), es el CC = Coeficiente de Contribución. Mientras más alto es el CC, mayor aporta y más rápidamente lo hace a la utilidad neta.

CASO COEFICIENTES DE CONTRIBUCIÓN: DON GALLETÓN

La Fábrica de Galletas “Don Galletón”, te acaba de contratar para que determines cuales son los productos estrella y, cuales los productos problemáticos de la fábrica.

Usando tus conocimientos de Pensamiento Estratégico e Inteligencia de Negocios, revisa la siguiente tabla, calcula los coeficientes de contribución, haz el gráfico inteligente y determina que productos son estrellas, aceptables, preventivos y perros.



El caso presenta el tema de investigación de mercados, específicamente la evaluación de atributos para determinar la preferencia de marcas de Cervezas, es decir, su posicionamiento.

SUGERENCIAS

Para resolver el caso es necesario conocer de cervezas, pero aún más importante es saber acerca de los procesos utilizados en la investigación de mercados para evaluar atributos. Cervecería Libertador, realizó una investigación de mercado a través de una encuesta, con el propósito de identificar y comparar sus fortalezas y debilidades con respecto a su competidor más importantes y fuerte. Entre otras cosas, la encuesta pedía a los consumidores que precisaran los atributos de las marcas. De una lista de 37 atributos, cuatro acumularon mayor puntaje:

- a) Precio con 1,327 elecciones
- b) Sabor con 2,299 elecciones
- c) Tamaño o contenido con 2,302 elecciones
- d) Textura, con 5,315 elecciones

Cada persona encuestada debía asignar una calificación entre uno y seis de cada uno de sus atributos considerados (seis era el valor más favorable). Las calificaciones que asignaron los 300 encuestados sumaron los siguientes puntos:

- 1) Cerveza Alfa ligera especial .- Precio 300 puntos, sabor 1800 puntos, tamaño 900 puntos y textura 600 puntos.
- 2) Cerveza Estrella Azul.- Precio 1500 puntos, sabor 300 puntos, tamaño 1200 puntos y textura 900 puntos.
- 3) Cerveza Torre Extra.- Precio 300 puntos, sabor 600 puntos, tamaño 600 puntos y textura 1800 puntos.

- La cerveza Alfa ligera Especial es fabricada por la cervecería Libertador, su precio es de 70 centavos de dólar, rinde 325 mililitros y contiene menos de 6° gl.
 - La cerveza Estrella Azul también es fabricada por la cervecería Libertador, cuesta 65 centavos dólar rinde 375 ml y contiene menos de 6° gl.
 - Por último, la cerveza Torre Extra es fabricada por la Cervecería la Torre, cuesta 55 centavos de dólar, rinde 190 ml, y también contiene menos de 6° gl.
- Se sabe que, en condiciones de mercado mundial, la actitud mínima en una encuesta de esta naturaleza debe de ser de 300 puntos para precio, 300 para sabor, 900 para tamaño y 600 para textura.

PREGUNTAS:

- 1) ¿Qué significan grados ° GL?
- 2) Proponer un gráfico inteligente para tomar decisiones, mapeando las marcas mencionadas según los cuatro atributos definidos como los más importantes: precio, sabor tamaño y textura. Dicho mapeo nos ayudará a determinar el posicionamiento de marca.
- 3) Tu eres un flamante Consultor en Pensamiento Estratégico e Inteligencia de Negocios y tu cliente es “Cervecería Libertador”.
A partir de los resultados de la encuesta y el Mapeo mencionado en la pregunta dos, recomienda las tres estrategias que debería de ejecutar tú cliente, justificando porque recomiendas eso.

FUENTE:

- 1) inGenius-eaBC: [el reciente intento fallido de Walmart al tratar de Innovar](#)
- 2) inGenius-eaBC / Peter Drücker y la Creación de Valor / <https://youtu.be/LxHVQigpiXM?si=6K2on5uBvVwXdkxi>
- 3) Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones. Administración Estratégica. Editorial McGraw-Hill. 8ª Edición.
- 4) Bolaños Davis, Michael J.El Proceso del Pensamiento Estratégico. 2014.
- 5) Fischer Laura y Espejo Jorge. Casos de Marketing. Editorial Prentice Hall. 1ª Edición.



liberando al genio creativo que convierte
las ideas en acciones



JUAN CARLOS ERDOZAIN
Director Ejecutivo

estrategia / factor humano / innovación

jcer@eabc.consulting 55.5102.5069 www.eabc.website