NOTA DE ENSEÑANZA

Caso: SUPERKIKE: ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA EN EL MERCADO FERRETERO DE BARRANQUILLA

Elaborado por:

Ronald Eduardo Correa García

Robinson Fidel Daza Rubio

Director Temático

Carlos Manuel Acosta Villa

Directores Metodológicos

Juan Carlos Robledo Fernández, PhD

Francisco Vergara Streinesberger, Mg. PhD©

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN

2019

Nota de enseñanza

NOMBRE DEL CASO: SUPERKIKE: ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA EN EL MERCADO FERRETERO DE BARRANQUILLA

Este caso describe la situación de la empresa SUPERKIKE S.A.S en el año 2014 cuando inicia el proceso de relevo generacional al pasar de la primera generación conformada por dos hermanos como socios fundadores en el año de 1986 a la segunda y se decide que uno de los hijos de estos primeros socios asuma el rol de la Nueva Gerencia, con un enfoque más moderno que le permita a la organización tomar un nuevo aire e iniciar una etapa de modernización y adecuación del negocio a las exigencias actuales del mercado.

SYNOPSIS O RESUMEN DEL CASO

El sector de las ferreterías en Barranquilla siempre ha sido muy competido, lo que demanda que las empresas participantes en el mismo, estén en constante evolución y tomen decisiones acertadas para no perder su participación y puedan crecer a pesar de las circunstancias que enfrentan.

FERRETERÍA SUPERKIKE S.A.S., en el año 2014 se encontraba en una situación de competencia de mercado en la cual las cifras de crecimiento y rentabilidad esperadas por los socios fundadores no se estaban cumpliendo, al estar por debajo del **25%** en crecimiento anual. En los últimos 4 años, las cifras que han obtenido en crecimiento han estado por debajo del **20%,** por lo que han tomado como decisión de estrategia corporativa realizar la transición de la gerencia a la nueva generación, colocándola en cabeza de uno de los hijos de los socios fundadores.

Uno de los principales retos de la nueva gerencia es realizar un diagnóstico empresarial y poder definir el negocio en el que se encuentra, en los términos adecuados de estrategia de competencia en el mercado, de posicionamiento competitivo, composición del portafolio de productos y ajustar estrategias de competitividad y crecimiento, que le permitan lograr el objetivo de

crecimiento planteado, a través de las inversiones que considera necesarias. Por lo tanto, la empresa debe definir si invertir o no los recursos que se sugiere.

Para lograr lo pretendido por la nueva gerencia, la primera decisión que toma, es contratar un consultor empresarial que les ayude a organizar la información para entender el negocio en los términos que para la empresa sean adecuados y les permita tomar las decisiones que requieren para crecer y ser rentables.

PÚBLICO OBJETIVO: Este caso va dirigido a estudiantes de pregrado y posgrado a nivel de especialización en el campo gerencial de administración, negocios, o formación ejecutiva**.**

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Este caso ha sido diseñado para que los estudiantes en el campo gerencial, de administración, negocios, o formación ejecutiva desde la preparación previa y discusión del caso puedan introducirse con mayor profundidad en la comprensión y aplicación de los conocimientos de estrategias corporativas, estrategias de competencia de marketing, configuración de unidades de negocio y mejora del posicionamiento competitivo de la empresa. Adicionalmente el caso le permitirá a los estudiantes no solo reconocer sino también conceptualizar problemas prácticos para el logro de alguna ventaja competitiva de su organización en el ambiente hostil en el cual se encuentran.

OBJETIVO APRENDIZAJE 1: Cada participante logra comprender y ubicar los conceptos de toma de decisiones gerenciales relacionadas con la estrategia corporativa de actuación sobre cómo crecer, dónde crecer y con quién crecer.

OBJETIVO APRENDIZAJE 2: Cada participante descubre a través de la problemática planteada, los factores clave de éxito para desarrollar una

estrategia efectiva a partir del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, determinando el poder competitivo de la organización en el sector en el que se encuentra.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 3. Cada participante interioriza los conceptos relacionados con las estrategias de crecimiento (Matriz de Ansoff) para lograr un rápido crecimiento de su participación en el mercado y mejora de los resultados empresariales, específicamente el crecimiento mínimo anual que la gestión que la organización necesita para el caso presente.

OBJETIVO DE APRENDIZAJE 4: Los participantes exploran la importancia del rol gerencial y directivo en la toma de decisiones, alrededor de la estrategia competitiva adoptada por la organización. De esta manera, apropian el manejo de modelos como Segmentación, Definición de Mercado Objetivo y Posicionamiento (STP), matriz BCG, la Matriz de G.E para el análisis competitivo de la empresa.

PLAN DE ENSEÑANZA DETALLADO Y ANÁLISIS DEL CASO

A continuación, se presentan el plan de enseñanza sugerido para el uso del caso en el aula de clase. Estas sugerencias pueden ser tenidas en cuenta por parte del profesor que use el caso, con el fin de alcanzar los propósitos propuestos en la escritura del mismo. Sin embargo, dado que, este caso puede abordar temáticas diversas en el campo del conocimiento de los negocios, la gerencia, la administración, las organizaciones. Es posible adaptar el plan de enseñanza a estas especificidades.

1. **USO DEL TIEMPO**: El caso ha sido diseñado para ser discutido en un tiempo de 90 minutos. Las sugerencias de uso de este tiempo son las siguientes:

Tiempo	En que se usa
0 a 15 minutos	El profesor hace una introducción del caso (el cual ha sido previamente preparado por cada estudiante) recordando los objetivos de enseñanza que se persiguen.
15 a 45 minutos	El profesor abre la discusión utilizando técnicas de mayéutica, permite que los estudiantes entre ellos debatan, el profesor toma nota, y solo interviene para mantener el curso adecuado de la discusión en caso de que las temáticas se estén desviando. Se sugiere que el profesor abra la discusión con la siguiente pregunta: Si usted fuese el Gerente de la Empresa, ¿usted qué haría? Justifique su respuesta.
45 a 60 minutos	El profesor interviene para hacer las acotaciones respectivas y mantener el curso de la discusión por el camino correcto de acuerdo a los objetivos de enseñanza deseados.
60 a 90 minutos	El profesor abre de nuevo la discusión para que los estudiantes vayan cerrando el caso y llegando a sus conclusiones, o propuestas en la toma de decisiones
90 a 120 minutos	El profesor cierra la discusión del caso haciendo las apreciaciones correspondientes según las notas de clase y de discusión expuestas por los participantes.

2. PREGUNTAS SUGERIDAS PARA QUE EL PROFESOR INTENSIFIQUE EL DEBATE O LA DISCUSION DEL CASO

Existe una gran diversidad de maneras de desarrollar el caso, sin embargo, en el protocolo de la Escuela de Negocios de Harvard se sugiere por parte

del profesor Roland Christensen tener en consideración los siguientes aspectos:

El dominio de las preguntas es uno de los sellos distintivos de la enseñanza de métodos de casos. Harvard Business El profesor de escuela y maestro preeminente C. Roland Christensen consideró el arte de cuestionar tan importante que una vez describió la enseñanza del método del caso como "el arte de hacer la pregunta correcta, del estudiante correcto, en el momento correcto y de la manera correcta ". Las preguntas" correctas "promueven aprendizaje y descubrimiento, despertar el interés de los estudiantes y generar debates dinámicos.

Las preguntas en sí mismas no pueden existir de forma aislada, sino que forman parte de la tríada básica de preguntando, escuchando y respondiendo. Hacer una pregunta implica escuchar activamente y una respuesta reflexiva, a menudo en forma de otra pregunta o sonda de seguimiento. Una buena pregunta tiene en cuenta la audiencia específica (¿Cuáles son las necesidades, intereses y habilidades de los estudiantes?),

Las metas pedagógicas de la clase (¿Cuáles son los objetivos clave de aprendizaje? y el contenido y el plan de clase (¿Qué características del caso son relevantes, sorprendentes, confusas, etc.? ¿Cómo se secuencia el material?). Ya sea que requiera análisis, aliente el debate o solicita recomendaciones para la acción, una pregunta es más efectiva cuando se ajusta a las necesidades de un contexto de clase específico y ayuda a guiar a los estudiantes individual y colectivamente hacia el descubrimiento de su aprendizaje.

Este documento proporciona ejemplos de preguntas que se han encontrado particularmente en varios escenarios que ocurren comúnmente durante una discusión de método de caso. Está organizado en cuatro categorías principales, que reflejan las cuatro formas principales en que una discusión, el líder usa preguntas:

A. **Comenzar una discusión de fases:** Enmarcar el enfoque de los estudiantes al caso al pedir evaluación, diagnóstico o recomendación de un curso de acción.

B. **Seguimiento:** respuesta a los comentarios de los estudiantes mediante sondeos para obtener más profundidad (perforación abajo), abriendo la discusión a más participantes (moviéndose lateralmente) o solicitando generalización / reflexión / síntesis (vinculación).

C. **Transición:** unir la fase actual con el siguiente bloque de discusión, que incluye verificar la comprensión del alumno antes de continuar.

D. **Manejo de desafíos especiales**: responder a las contribuciones de los estudiantes que tienen el potencial para descarrilar la discusión, como cuando un comentario es tangencial, largo, incorrecto, confuso, inapropiado u ofensivo.

A. **COMENZANDO UN PUNTO DE DISCUSIÓN**

Al comienzo de una discusión USE preguntas que involucran evaluación, diagnóstico o la recomendación / acción tiende a ser más efectiva para estimular el aprendizaje que la PREGUNTA puramente descriptiva preguntas como "¿cuál es la situación?" o "¿cuáles son los problemas?"

Evaluación

“¿Qué tan grave es la situación?

"¿Qué tan exitoso es este [firma / protagonista]?"

"¿Qué tan atractiva es la oportunidad de negocio bajo consideración?"

"¿Qué está en juego aquí?"

Diagnóstico

"¿Cuál es el problema / desafío más importante que enfrenta la [empresa / protagonista]?"

"¿Quién o qué es [responsable / culpable] de la crisis que enfrenta la [empresa / protagonista]?"

“¿Por qué la [empresa / protagonista] se desempeñó tan bien / mal?

“Como [el protagonista del caso], ¿qué te mantiene despierto por la noche? ¿Qué es lo que más te preocupa?

Recomendación / acción

“¿Cuál de las [tres] opciones presentadas en el caso seguiría?

“¿Qué le recomendarías a la [firma / protagonista]?

“¿Cuál es tu plan de acción?

B. **SEGUIMIENTO**

Los seguimientos a los comentarios de los estudiantes incluyen sondeo para mayor profundidad, abriendo la discusión a más participantes, o pidiendo generalización / reflexión / síntesis. Los instructores deben considerar eso. Los seguimientos son necesarios para guiar la discusión y desafiar a los estudiantes, las intervenciones excesivas pueden conducir a intercambios centrados en el instructor, concentradores.

Fomentar una mayor profundidad de análisis.

Se puede lograr una mayor profundidad de análisis a través de sondeos generales y preguntas que exploran supuestos y condiciones de contorno.

Sondas generales

"¿Por qué?"

"¿Podrías decir un poco más sobre eso?"

"¿Podrías guiarnos a través de tu lógica / proceso de pensamiento?"

"¿Qué te lleva a esa conclusión?"

“¿Cómo se te ocurrió ese número / estimación?

"¿Tenemos alguna evidencia para apoyar eso?"

"¿Cómo interpretaste esa exposición / cita / datos / información?"

"¿Por qué es eso importante?"

"¿Cuáles son las implicaciones?"

Supuestos subyacentes y condiciones de contorno

“¿Qué indicadores / medidas / criterios está utilizando para respaldar su análisis?

“¿Qué estás asumiendo con respecto a [x, y, z]?

“¿Tienes alguna preocupación? ¿Cómo podrían abordarse?

"Si suponemos que [x] en lugar de [y], ¿eso cambia su conclusión / recomendación?"

"¿Qué haría falta para que cambie su conclusión / recomendación?"

“¿Fue inevitable el resultado?” “¿Podría haberse evitado?”

"¿Hasta qué punto fue la [firma / protagonista] simplemente afortunada?"

"¿Es eso consistente con [el punto anterior de otro estudiante]?"

"¿Cómo se compara esto con lo que discutimos / concluimos en la clase de ayer?"

Para abrir la discusión a otros estudiantes.

Aunque el instructor puede llamar a otro estudiante sin responder en absoluto al comentario anterior, A menudo es útil proporcionar alguna orientación para el contribuyente posterior. Es particularmente útil para indicar si el próximo alumno debe responder directamente al comentario anterior o no.

Respondiendo al comentario anterior

Las preguntas pueden ir precedidas de declaraciones enmarcadas como: "Sigamos con esto", "en este punto" o

"[Estudiante X] está discutiendo [y]".

"¿Alguna reacción?" "¿Qué pasa con eso?" "¿Qué piensas?"

“¿Es correcto?” “¿Alguna preocupación?” “¿Compras eso?”

"¿Alguna pregunta para [estudiante anterior]?"

"¿A quién le gustaría aprovechar el punto de [estudiante anterior]?"

“¿Están todos de acuerdo?” “¿Alguien lo ve de manera diferente?”

"¿Puede alguien ayudarnos [a través de este análisis, resolver esta confusión]?"

"¿Alguien puede abordar la preocupación de [estudiante x]?"

Ampliando la discusión

"¿Otras perspectivas?"

"¿Nos estamos perdiendo algo?"

"¿Hay otros problemas que deberíamos considerar?"

"¿Quién puede conciliar estas diferentes interpretaciones / conclusiones / puntos de vista?"

Fomentar la generalización, la reflexión o la síntesis.

Los instructores pueden ayudar a los estudiantes a integrar nuevos conceptos e internalizar las conclusiones desafiándolos a Vincular los aprendizajes clave a cuestiones o experiencias gerenciales más amplias de sus propias vidas.

"¿Qué le quitas a la discusión / caso de hoy?"

"¿Cuál es la moraleja de esta historia?"

"¿Por qué los gerentes deberían preocuparse por estos problemas?"

"¿En qué otras industrias / países se aplicarían las lecciones / principios del caso de hoy?"

"¿Alguien ha enfrentado un desafío similar en su propia experiencia laboral?"

C. **Transición**

Las transiciones suelen ir precedidas de dos tipos de preguntas: (i) preguntas de verificación de comprensión que invitan a preguntas o pensamientos finales, y (ii) formular preguntas que vinculen el punto actual con el nuevo.

"¿Nos hemos perdido algo importante?"

"¿Algún comentario final antes de continuar?"

"Antes de entrar en [x], ¿hay alguna pregunta?"

"¿Todos se sienten cómodos pasando a [...]?"

"Ahora que hemos establecido [x], ¿qué pasa con [y]?

"A la luz de nuestra discusión sobre [x], ¿qué debemos hacer con respecto a [y]?"

“¿Cuáles son las implicaciones de [x]?

"Entonces, tenemos claro en [x]: ¿pasamos a [y]?

"Antes de entrar en los números / detalles, ¿cómo pensamos acerca de cómo debemos abordar el análisis?"

D. **Manejo de desafíos especiales**

Hay una variedad de contribuciones estudiantiles que pueden crear desafíos para el liderazgo en la discusión. Los ejemplos incluyen comentarios

tangenciales, no secuenciales, largos, complejos y / o confusos. Instructores también puede resultarle difícil saber cuál es la mejor manera de responder a respuestas incorrectas o el uso de ofensivas o lenguaje inapropiado por un estudiante. En muchos de estos casos, puede ser difícil redirigir o reenfocar el comentario sin interrumpir al alumno. Para captar la atención del alumno y reducir la probabilidad de causar ofensa o vergüenza, es útil comenzar la respuesta haciendo contacto visual, diciendo nombre del alumno, y ofrecer una observación de neutral a complementaria como "eso es una interesante perspectiva" estás planteando algunos problemas importantes "o" te escucho decir que [. . .] ".

Comentarios tangenciales o no secuenciales

"¿Cómo se relaciona eso con lo que estaba diciendo [estudiante anterior]?"

"tengamos eso pendiente por el momento. ¿Podemos primero resolver el [problema / debate] sobre la mesa?"

"Llegaremos a eso un poco más adelante en la discusión. Quedémonos con la pregunta de [alumno anterior] ".

Comentarios largos y divagantes

"Estás planteando una serie de problemas. Centrémonos en [x] ".

"Parece que estás preocupado por [x]. Vamos a explorar eso ".

"Así que básicamente no estás de acuerdo con [el estudiante anterior] porque [x, y]. [Al alumno anterior]: ¿podrías responder?

"Te escucho decir [x]. ¿Están todos de acuerdo?

"¿Cuál es el titular?"

Comentarios complejos o confusos

"Disminuya la velocidad por un minuto". "Vamos a dar un paso a la vez".

"¿Cómo explicarías eso a alguien que no está familiarizado con el lenguaje técnico?"

"Hagámoslo simple".

"Antes de profundizar en los números / detalles, asegurémonos de que entendemos la intuición básica".

“Mencionas [x]. No estoy seguro de que todos estén familiarizados con ese concepto. ¿Podrías aclararme?

“Solo quiero asegurarme de que entiendo tu argumento. ¿Estás diciendo [. . .]?

Respuestas incorrectas

Las respuestas incorrectas pueden provenir de una falta de preparación, confusión legítima u otras causas, como preguntas ambiguas o falta de dirección clara. Para comentarios incorrectos que contienen menores imprecisiones que no son centrales para la discusión, a menudo es apropiado que el instructor responda con una corrección suave El análisis defectuoso o incompleto puede servir como una oportunidad de aprendizaje para el estudiante y la clase. Idealmente, el instructor (i) no abandonará al estudiante, (ii) no confundirá a otros estudiantes dejando que las respuestas incorrectas pasan sin respuesta y (iii) abordan el motivo de la percepción errónea, no solo la percepción errónea en sí misma. Cuando sea posible, el instructor debe guiar al estudiante o sus compañeros de clase a Corrige el error.

"¿Dónde en el caso encontraste eso?"

"¿Podrías explicarnos cómo se te ocurrió eso?"

"¿Alguien encontró una respuesta diferente?" "Veamos si podemos conciliar estos resultados diferentes”. “Este es un análisis particularmente complejo. Asegurémonos de que los supuestos básicos sean claros ".

Lenguaje ofensivo o inapropiado

[“Suena como si tuvieras una reacción”.] “¿Te gustaría tomar otra oportunidad / reformular eso?”

"Espera un segundo. ¿Quieres intentarlo de nuevo? "¿En un lenguaje menos colorido?"

2.1 Diseño de clase

- **Estructura**

Dentro de la dinámica de la clase, se espera poder dividir el grupo de estudiantes, en subgrupos de 3 o 4 participantes, con el fin de que haya preparación de las respuestas y acuerdos entre ellos antes de iniciar la discusión en la plenaria. El tamaño de los grupos dependerá del número de estudiantes totales en la clase.

Para el caso presente los temas principales que deben cubrirse corresponden a los temas relacionados con la estrategia de competencia de la empresa y específicamente los relacionados con:

- Estrategia de Segmentación, Target (mercado objetivo) y Posicionamiento, o estrategia STP.
- Matriz de Portafolio de Productos, que para el caso se define como Matriz de Unidades Estratégicas de Negocio, Matriz BCG.
- El modelo de análisis del portafolio multi factor, conocido como Matriz de General Electric o Matriz de Mckensey.
- Las estrategias de crecimiento intensivo, a través del uso de la Matriz de Ansoff.
- Estrategias gerenciales de actuación para el crecimiento organizacional.

Este plan le permitirá a los estudiantes poder apropiarse de los conocimientos de manera lógica pero teniendo una visión integral de los factores que afectan el negocio en su actuación en el mercado.

- **Apertura**

Para iniciar la discusión, el profesor debe invitar a los estudiantes a que indiquen si estuviesen en la posición del Nuevo Gerente de la Empresa, ¿qué harían? Y ¿por qué? La finalidad de esta pregunta es permitir que los estudiantes muestren a través de sus respuestas la adherencia de los conocimientos teóricos llevados a la práctica y adicionalmente que tengan una argumentación coherente con el tema de estudio.

El estudiante que se seleccionará para la apertura será aquel que de voluntad propia decida realizar sus aportes a la sesión y en caso de no existir algún voluntario, se hará simplemente el azar.

Una vez este estudiante haya dado su respuesta se le preguntará a otro estudiante su apreciación argumentada con respecto a la respuesta de su compañero y así se le va dando dinámica a la discusión.

La sugerencia de pregunta planteada son una guía por lo que no limita al profesor en su uso y el mismo, a su criterio, podrá realizar preguntas del siguiente tipo:

¿Qué temas o piezas de análisis deberían cubrirse durante la discusión?
¿Cómo secuenciará las fases de discusión y cuánto tiempo debería dedicarse a cada una? ¿Cuál es la lógica subyacente a cada transición de una fase a otra?
¿Cómo apoyará su plan de junta el diseño de la clase y facilitará el aprendizaje de los estudiantes?

- **Discusión Liderazgo**

Como parte importante del ejercicio, se sugiere que el profesor, tenga en cuenta los aportes de cada grupo y que vaya enfocándose en los 4 objetivos

planteados de la sesión, por lo que es importante que plantee preguntas que motiven a los estudiantes a realizar mayores contribuciones a las inicialmente planteadas, y en este momento específico se invita a los estudiantes a brindar aportes sobre las sugerencias planteadas por el consultor en cuanto a las estrategias de Crecimiento, el análisis de Porter que realizó y su previsión en el mediano plazo teniendo en cuenta la llegada de un nuevo competidor muy fuerte al sector del mercado donde compite SUPERKIKE y adicionalmente a que resuelvan el ejercicio de la Matriz de Mckensey que se encuentra en el anexo del caso y cuyo resultado corresponde a **3,88** en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria (X) y de **4,0** en la dimensión Posición Competitiva de la UEN, dando como resultado zona de Inversión, tal y como se muestra a continuación. Es decir, se aconseja realizar la inversión que se planea.

Así mismo, con base en la información del anexo del caso, preguntar a los estudiantes sobre las ventajas y desventajas competitivas que se tienen con respecto a los competidores actuales, las cuales son relativas o absolutas y cómo utilizarían esas ventajas dentro del marco de competencia del sector.

Sin embargo, estas son sugerencias de actuación en el aula por parte del docente, lo cual no lo limita, por lo que es importante que él pueda desarrollar su estrategia personal alrededor de preguntas como las siguientes:

¿Qué preguntas de seguimiento dentro de cada fase motivarán a los estudiantes a pensar más allá de sus contribuciones iniciales?

¿Cómo formularás la transición entre cada fase?

¿Qué pregunta usará para presentar cada fase después de la discusión inicial?

¿Cómo incorporarás los antecedentes de los estudiantes en la discusión? ¿Hay específicos estudiantes que deberían / no deberían ser alentados a contribuir durante pasturas particulares?

¿Cómo podría estimular a los estudiantes a pensar más allá de esta clase y desarrollar ideas a través de enlaces entre clases, módulos y cursos?

- **Cierre de la discusión**

Se le sugiere al docente entonces recapitular sobre los cuatro objetivos de enseñanza planteados y según las notas que haya tomado de la participación de los estudiantes ceder la palabra a cada grupo no más de 1 minuto para que hagan su exposición sobre el aprendizaje de cada objetivo. La idea es cada grupo plantee su aprendizaje de sólo un objetivo.

El docente debe retomar todos los comentarios y cerrar la clase con el aprendizaje logrado por los estudiantes según sus comentarios finales.

Al igual que en los otros apartes esta es una sugerencia del cierre de la sesión, pero el docente está en libertad de poder preparar su cierre teniendo en cuenta los siguientes lineamientos:

¿Cómo planea cerrar la discusión en clase? ¿Por qué?

¿Cuáles son los riesgos de proporcionar demasiado cierre al final de esta clase? ¿Demasiado poco?

3. MARCO DE REFERENCIA SUGERIDO

A. Para discutir el caso en relación con la estrategia de actuación STP en el mercado, es necesario que el estudiante haya realizado previamente las lecturas relacionadas con el tema según Kotler, pero también con su visión en la actualidad por lo que se sugiere leer, la Estructura STP ó Marketing Estratégico en el siguiente sitio web. https://www.marketing-branding.com/la-estructura-stp-o-marketing-estrategico/

B. Para desarrollar la discusión alrededor del análisis de competitividad del sector del mercado y de la posición de la empresa en el mediano plazo a través del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, los estudiantes han debido hacer la lectura previa sobre "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", la cual pueden encontrar en el siguiente sitio web: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/56900905/3.-Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLas_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_da.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191002%2Fus-

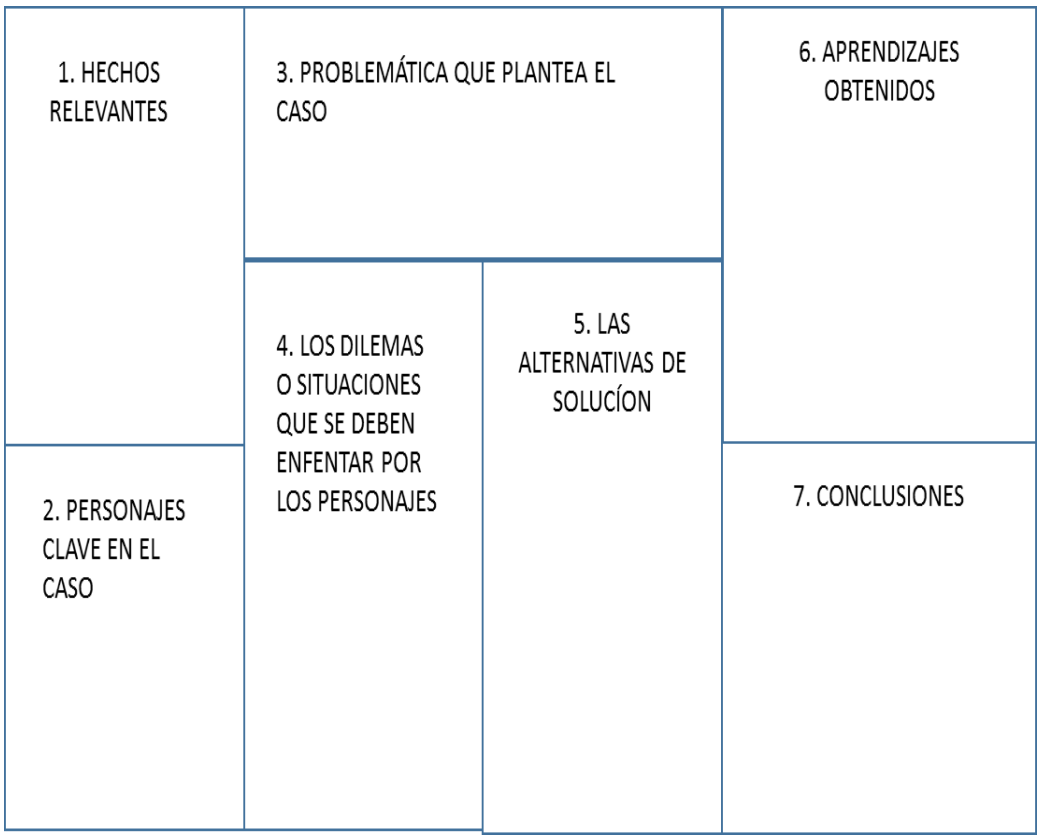
east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191002T085854Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=f40a799433fee3c317a648ad3fbb49f4ae8ee0aa55dab6c8202fff24c1040f5b

C. Para discutir el caso con relación al posicionamiento competitivo de la empresa, los estudiantes previamente han debido desarrollar un análisis a partir de la Matriz de BCG y la Matriz de G.E el caso provee los datos suficientes para hacer estos análisis. Lecturas sobre estos modelos las pueden encontrar en el artículo de la revista Perspectivas, en el volumen Planificación Estratégica de Marketing, páginas 19 a 21 en el siguiente enlace https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331006.pdf

D. Para desarrollar la discusión sobre la decisión de inversión con miras a una estrategia de crecimiento, los estudiantes han debido previamente leer o tener conocimientos sobre los conceptos clave de estrategia corporativa en términos de Integración vertical hacia atrás, hacia adelante, y horizontal, además, han debido leer sobre los conceptos de configuración estratégica y la matriz de Ansoff para poder analizar los datos y establecer las decisiones corporativas en función del crecimiento de la compañía. Las lecturas previas para alcanzar estos conocimientos las pueden hacer en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621761009

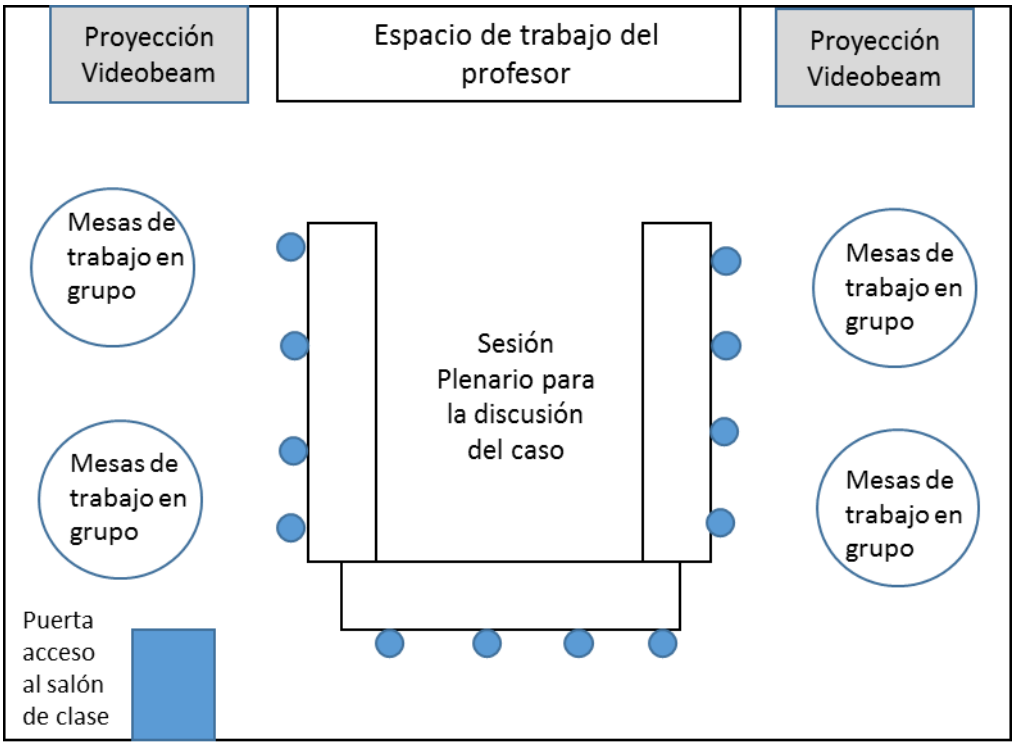
4. DISEÑO DE LA PIZARRA

Para el presente caso de estudio, se sugiere la distribución de los espacio de la Pizarra (tablero) de la siguiente manera:



5. COREOGRAFÍA O DISEÑO DEL AULA DE CLASE PARA LA DISCUSIÓN DEL CASO

Teniendo en cuenta la temática del caso, se sugiere al profesor que use este caso de enseñanza, que el aula de clase este diseñado de la siguiente manera:



Modelo de organización del aula de clase para la discusión del caso. Es importante establecer que la organización puede cambiar según los formatos establecidos en las escuelas de negocios o Universidades.

En todo momento el diseño del aula de clase debe permitirle al profesor establecer ejes de movilidad hacia adelante, hacia atrás y hacia los lados, esto con el fin de brindar mayor espacio de discusión a los estudiantes.

6. RECURSOS SUGERIDOS PARA EL DESARROLLO DEL CASO Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE ENSEÑANZA

Para la realización del caso, es necesario que por lo menos uno de los estudiantes de cada grupo tenga a la mano un computador portátil, apuntes sobre los temas relevantes del caso y sus respuestas iniciales a las preguntas planteadas en el mismo, de manera ordenada según su aparición en el texto.

Adicionalmente, se les sugiere a los estudiantes haber leído y tomado notas de los siguientes materiales de lectura, los cuales servirán para enriquecer la discusión y los argumentos en el escenario de la clase:

ANSOFF, I. (1957). Estrategias Para la Diversificación. *Harvard Business Review* , 1-12.

BCG, G. B. (1960). *Análisis de Mercado.* Barcelona: Planeta.

COLLINS, S. R. (1988). *MAXIMARKETING.* CARACAS VENEZUELA: PROGRAMAS EDUCATIVOS .

FANO, F. J. (22 de JUNIO de 2012). *MEJORA COMPETITIVA.* Recuperado el 9 de 10 de 2014, de MEJORA COMPETITIVA: http://www.mejoracompetitiva.es/2012/06/resucitando-a-igor-ansoff-tres-claves-para-decidir-como-innovar/

FIERROS, R. (19 de 8 de 2013). *FIERROS*. Recuperado el 9 de 10 de 2014, de FIERROS: http://www.fierros.com.co/revista/ediciones-2013/proyecciones-fierros-2013/vision-del-sector/panorama-del-sector-ferretero-2013.htm

INFORMA, E. (8 de 12 de 2010). *E INFORMA*. Recuperado el 3 de 10 de 2014, de E INFORMA: www.einforma.co

KOTLER, P. (1986). *FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA.* CIUDAD DE MÉXICO: LITOGRAFÍA INGRAMEX S.A.

OSORIO BAYTER, L. (2008). *MANUAL DE CAPACITACIÓN EN MARKETING.* CALI: CARGRAPHICS.

PORTAFOLIO. (19 de 8 de 2014). *PORTAFOLIO*. Recuperado el 9 de 10 de 2014, de PORTAFOLIO: http://www.portafolio.co/negocios/estudio-ferreterias-colombia-2014

PORTER, M. (1980). *Estretegia Competitiva.* BARCELONA: PARRAMÓN.

SOLARTE, R. (21 de 3 de 2014). *EL AÑO DE LOS FERRETEROS.* Recuperado el 9 de 10 de 2014, de MISION PYME: http://www.misionpyme.com/home/negocios/5077-el-ano-de-los-ferreteros

SUPERKIKE, F. S. (21 de 3 de 2010). *FERRETERÍA DON KIKE*. Recuperado el 9 de 10 de 2014, de FERRETERÍA DON KIKE: www.ferreteriadonkike.com

MARTÍNEZ LOBATÓN JORGE I. La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? Contabilidad y Negocios (en línea) 2006, 1 (1), 41-44 https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281621761009

PORTER MICHAEL, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 86, N.º. 1, 2008, págs. 58-77.

PORTER MICHAEL, ¿Qué es estrategia? Ver video: https://www.youtube.com/watch?v=Knwk15Q2OJ4