

PROYECTOS INFORMATICOS I

Ing. en Informática

U.C.S.

Lic. Jorge Perdiguero

jperdiguero@ucasal.edu.ar

Libro:
ADMINISTRACIÓN:
Una perspectiva global, empresarial y de innovación

Decimoquinta edición (2017)

Autores:

Heinz Weihrich; Mark V. Cannice; y Harold Koontz

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Planeación:

- ✓ La **planeación**, base de todas las funciones gerenciales, consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; **requiere tomar decisiones**, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.
- ✓ La planeación **cierra la brecha entre dónde estamos y a dónde queremos ir**. Los siameses de la administración, *la planeación y el control*, son inseparables; cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Tipos de Planes:

- ✓ Misiones o propósitos
- ✓ Objetivos o metas
- ✓ Estrategias
- ✓ Políticas
- ✓ Procedimientos
- ✓ Reglas
- ✓ Programas
- ✓ Presupuestos

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Propósitos o Misiones:

- ✓ La misión o el propósito (términos que a menudo se utilizan indistintamente) **identifican la función o las tareas básicas de una empresa o dependencia, o de cualquiera de sus partes.**

En cada sistema social las empresas deben realizar una función básica o tarea que la sociedad le asigna, por ejemplo, el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios; el de una dirección pública de carreteras es el diseño, construcción y operación de un sistema de carreteras estatales; el de los tribunales es la interpretación de las leyes y su aplicación; **el de una universidad es enseñar, investigar y proporcionar servicios a la comunidad.**

En 1960, la misión de la National Aeronautics Space Administration (NASA) fue llevar a una persona a la Luna antes que la Agencia Espacial Federal Rusa (AEFR).

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Propósitos o Misiones:

PERSPECTIVA
DE INNOVACIÓN

Misión de Google

Google es muy conocida por ser el motor de búsqueda de internet, líder en el mundo. Aunque su éxito está en función de muchos factores, su misión clara y enfocada le ha generado una dirección sin ambigüedades, la cual ha establecido los pasos para su éxito mundial. Como aparece en su página web: "La misión de Google es organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil para todos"³. Esta misión simple y clara ayuda a informar y poner en contexto todo lo que esta empresa hace, además de ser útil para dirigir las acciones de sus empleados en sus tareas diarias, ya que cada una de las actividades que realizan deben apoyar esta misión. Una misión clara y directa inspira y dirige, además de ser una condición necesaria para el éxito organizacional. Ahora que Google forma parte del conglomerado Alphabet, su misión sigue estando enfocada.

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Propósitos o Misiones: Desarrollo de las declaraciones de misión

NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



Desarrollo de las declaraciones de misión

La filosofía y la visión de una organización se expresan en una declaración de misión que básicamente consiste en desarrollar los siguientes puntos:

- Valores esenciales.
- Ámbito geográfico.
- Dirección.
- Relaciones con quienes participan en ella.
- Visión del futuro (a menudo con base en la misión histórica).

Aunque pueden variar, los pasos para el desarrollo de una declaración de misión son los siguientes:

- Evaluación del perfil pasado y presente de la empresa.
- Contribución de los participantes en la empresa a la dirección futura.
- Consenso de las necesidades opuestas de los grupos interesados (p. ej., accionistas, acreedores, administradores, empleados y comunidad).
- Elaboración del enunciado de la misión que describa la dirección general de la organización, sus valores y filosofía, ámbito geográfico y contribución a la sociedad.
- Discusión de la declaración de misión con grupos de interesados, administradores y empleados, y realización de los ajustes necesarios.
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que requieran conocerla y exposición tanto de sus implicaciones para la dirección estratégica de la organización como de sus objetivos organizacionales específicos, e incluso, de las metas y los objetivos concretos de cada unidad organizacional.

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Objetivos o Metas:

- ✓ Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Estrategias:

- ✓ Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa.
- ✓ Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Políticas:

- ✓ Consisten en **enunciados o criterios generales** que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- ✓ Las políticas **definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión** y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes
- ✓ Ejemplos: contratación exclusiva de profesionales, el ascenso desde dentro, la promoción de sugerencias de los empleados para elevar la cooperación, el estricto apego a un elevado estándar de ética empresarial, etc.

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Procedimientos:

- ✓ Establecen un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas.
- ✓ Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades.
- ✓ Ej. para ilustrar la relación entre procedimientos y políticas: la política de una empresa puede conceder vacaciones a los empleados, en los procedimientos establecidos para la instrumentación de esta política se determinará como se implementará para evitar la interrupción del trabajo, con tarifas para el pago de las vacaciones y métodos para calcularlos.

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Reglas:

- ✓ Exponen acciones u omisiones específicas no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. “No fumar” es una regla que no permite ninguna desviación respecto del curso de acción estipulado. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la realización u omisión de una acción.

Programas:

- ✓ Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado y habitualmente se apoyan en presupuestos.

UNIDAD II: TIPOS DE PLANES

Presupuestos:

- ✓ Es una formulación de resultados esperados en términos numéricos. Podría llamarse un programa en cifras. Un presupuesto puede expresarse en términos financieros ; en términos horas-hombre, unidades de productos u horas-maquinas, o en cualquier otro término numéricamente medible.
- ✓ Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja

UNIDAD III: PLANEACION

Pasos de la planeación

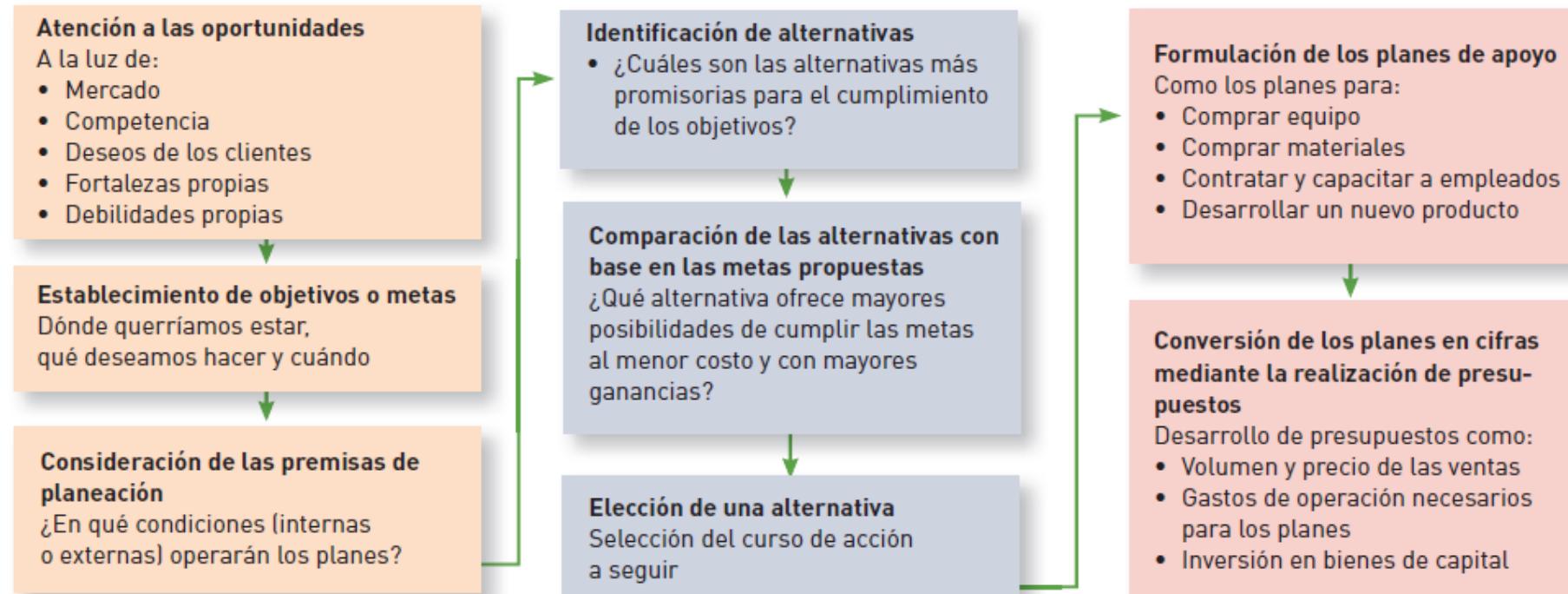


Figura 4.2 Pasos de la planeación.

UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Atención a las oportunidades:

Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades y amenazas del entorno externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación.

Todos los gerentes deben echar un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera integral, así como saber cuál es la posición de su compañía respecto de sus fortalezas y debilidades, comprender qué problemas debe resolver y por qué, además, saber qué puede esperar para ganar.

Establecer objetivos realistas depende de esta percepción. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Establecer objetivos:

El segundo paso en la planeación es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo.

Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los principales objetivos departamentales controlan los de los departamentos subordinados, y así hasta el final de la línea; en otras palabras, los objetivos tienen jerarquía: los de los departamentos inferiores serán más precisos si los gerentes de subdivisión comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas derivadas; los gerentes también deben tener la oportunidad de contribuir con ideas para establecer sus propias metas y las de la empresa.

UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Desarrollar premisas:

Las premisas **son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan**. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de las premisas de planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa.

Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, ¿qué tasas y políticas de impuestos?, ¿qué nuevas plantas?, ¿qué políticas respecto de los dividendos?, ¿qué ambiente político o social?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo?.

UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Determinar cursos alternativos:

El cuarto paso de la planeación es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. **Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables:** a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor.

El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora. Aun con las técnicas matemáticas y la computadora, hay un límite a la cantidad de alternativas que pueden examinarse a fondo, y casi siempre el planeador debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más fructíferas.

UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Evaluar cursos alternativos:

Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas.

Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.

En la mayoría de las situaciones existen tantos cursos alternativos, variables y limitaciones a considerar, que la evaluación puede ser muy difícil.

UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Seleccionar un curso:

Este es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.

Formular planes derivados

Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico..

UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Cuantificar los planes mediante presupuestos:

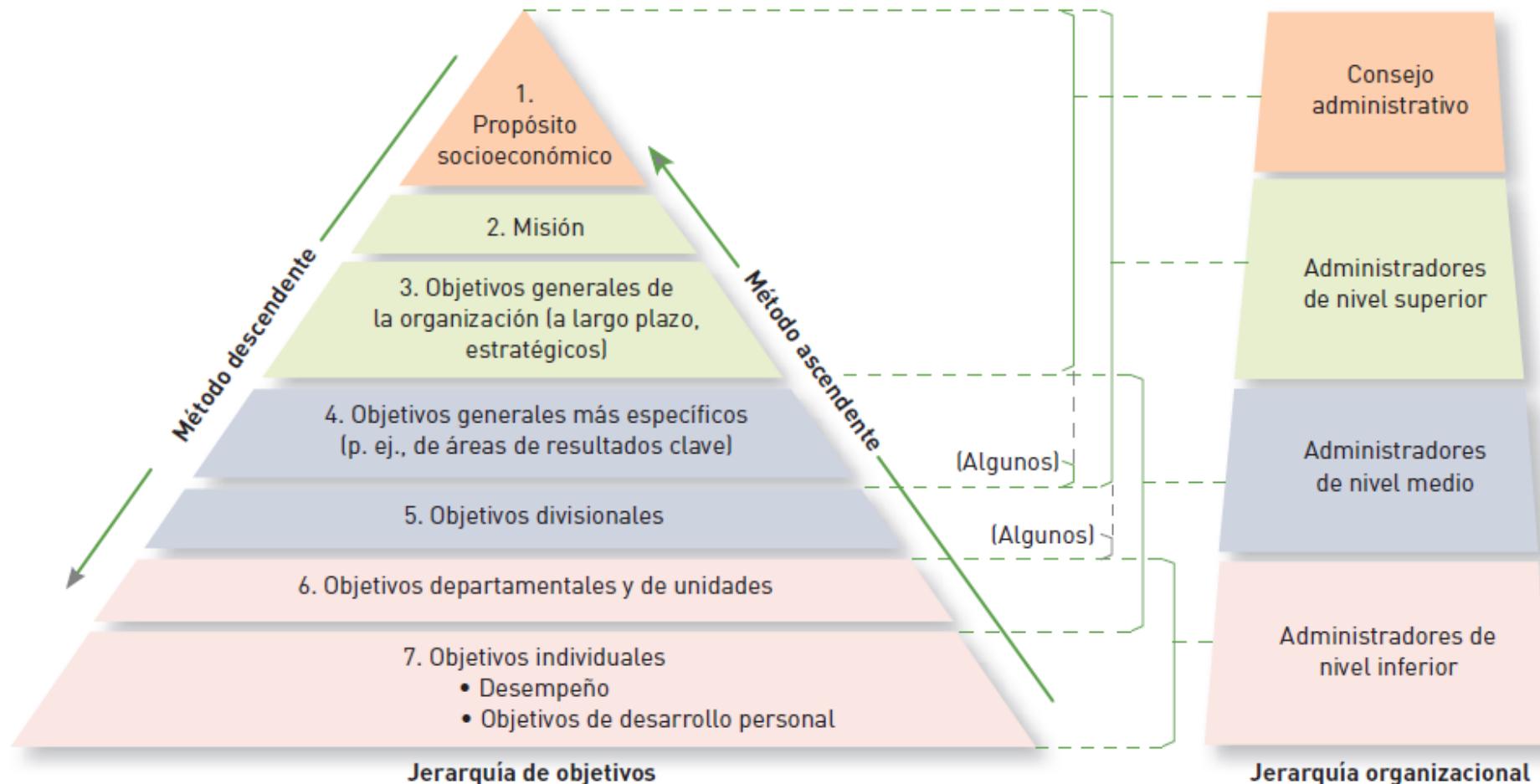
Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos.

El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital.

Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos (casi siempre gastos genéricos y de capital) que se relacionan con el presupuesto general. Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

UNIDAD II: OBJETIVOS

Jerarquía de objetivos



UNIDAD II: OBJETIVOS

Como establecer objetivos

| Objetivos no verificables | Objetivos verificables |
|---|---|
| 1. Obtener utilidades. | 1. Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal en curso. |
| 2. Mejorar las comunicaciones. | 2. Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1 de julio de 2011, que involucre no más de 40 horas de trabajo en su preparación (después de la primera edición). |
| 3. Mejorar la productividad del departamento de producción. | 3. Aumentar la producción en 5% para el 31 de diciembre de 2011, sin costos adicionales y con el nivel de calidad actual. |
| 4. Desarrollar mejores gerentes. | 4. Diseñar y realizar un programa interno de 40 horas sobre <i>los fundamentos de la administración</i> , a completarse para el 1 de octubre de 2011 y que requiera no más de 200 horas de trabajo del personal de desarrollo gerencial y con al menos 90% de los 100 gerentes que aprueben el examen (especificado). |
| Objetivos no verificables | Objetivos verificables |
| 5. Instalar un sistema de cómputo. | 5. Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2011, sin rebasar 500 horas de trabajo de análisis de sistemas y en operación, con no más de 10% de tiempo inactivo durante los primeros tres meses, o bien 2% más adelante. |

UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Administración por objetivos (APO) :

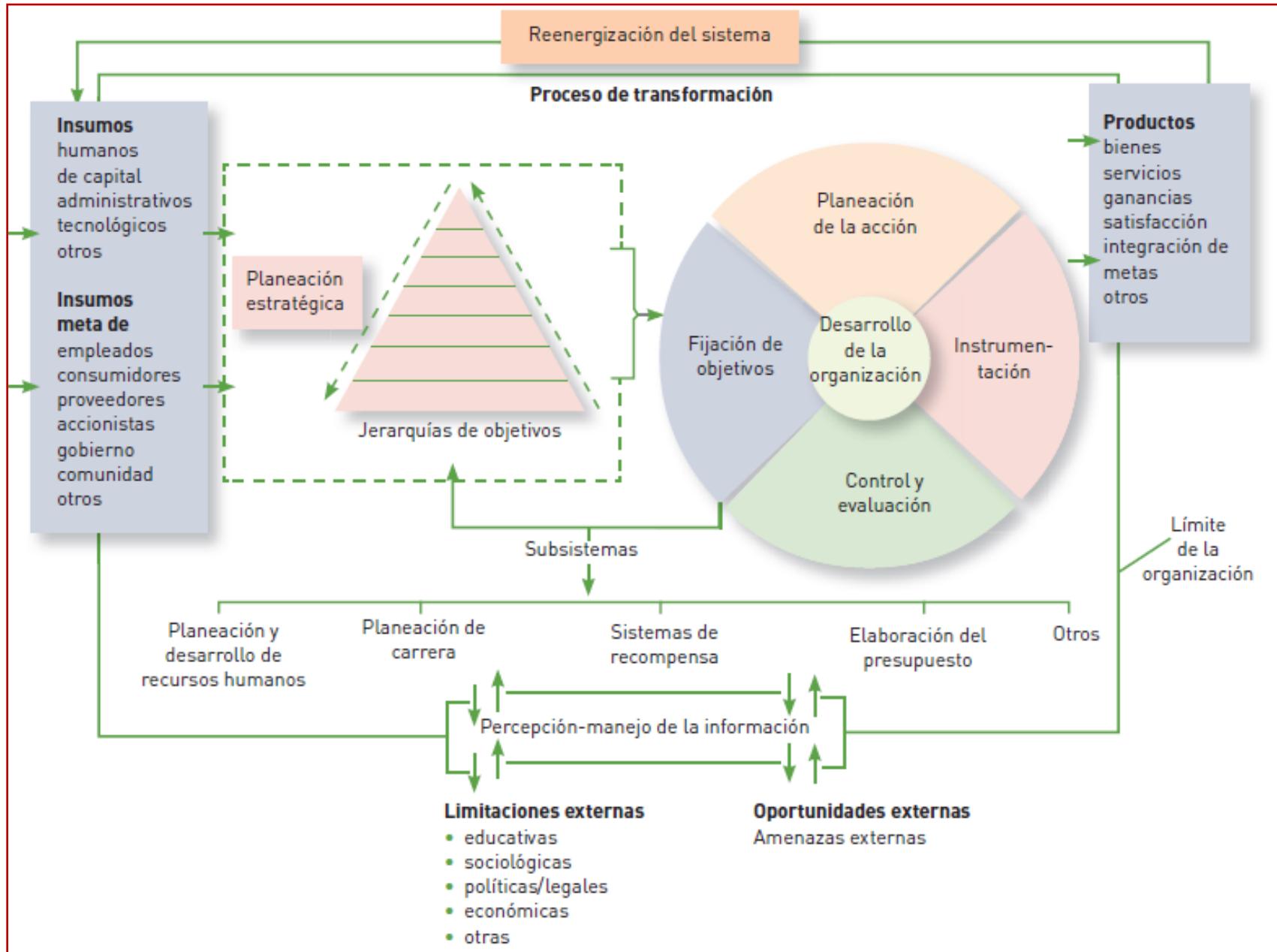
Es un amplio sistema administrativo que de manera sistemática integra muchas actividades gerenciales clave y está conscientemente dirigido hacia el logro efectivo, eficiente y, en consecuencia, eficaz de objetivos organizacionales e individuales.

Se considera como **un amplio sistema administrativo impulsado por metas y orientado al éxito.**

Además de utilizarse en la evaluación del desempeño como instrumento para motivar a los individuos y en la planeación estratégica, **existen otros subsistemas gerenciales que pueden integrarse a este proceso**, entre ellos la planeación y el desarrollo de recursos humanos (integración de personal y desarrollo individual y de la compañía), la planeación del desarrollo profesional (construir sobre fortalezas individuales y superar debilidades), el sistema de recompensas (pagar por el desempeño), el presupuesto (planeación y control) y otras actividades administrativas importantes para un puesto específico; actividades gerenciales diversas que requieren estar integradas en un sistema.

En síntesis, **para que la APO sea efectiva debe considerarse una forma de dirigir.**

UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS



UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Administración por objetivos (APO). Ventajas:

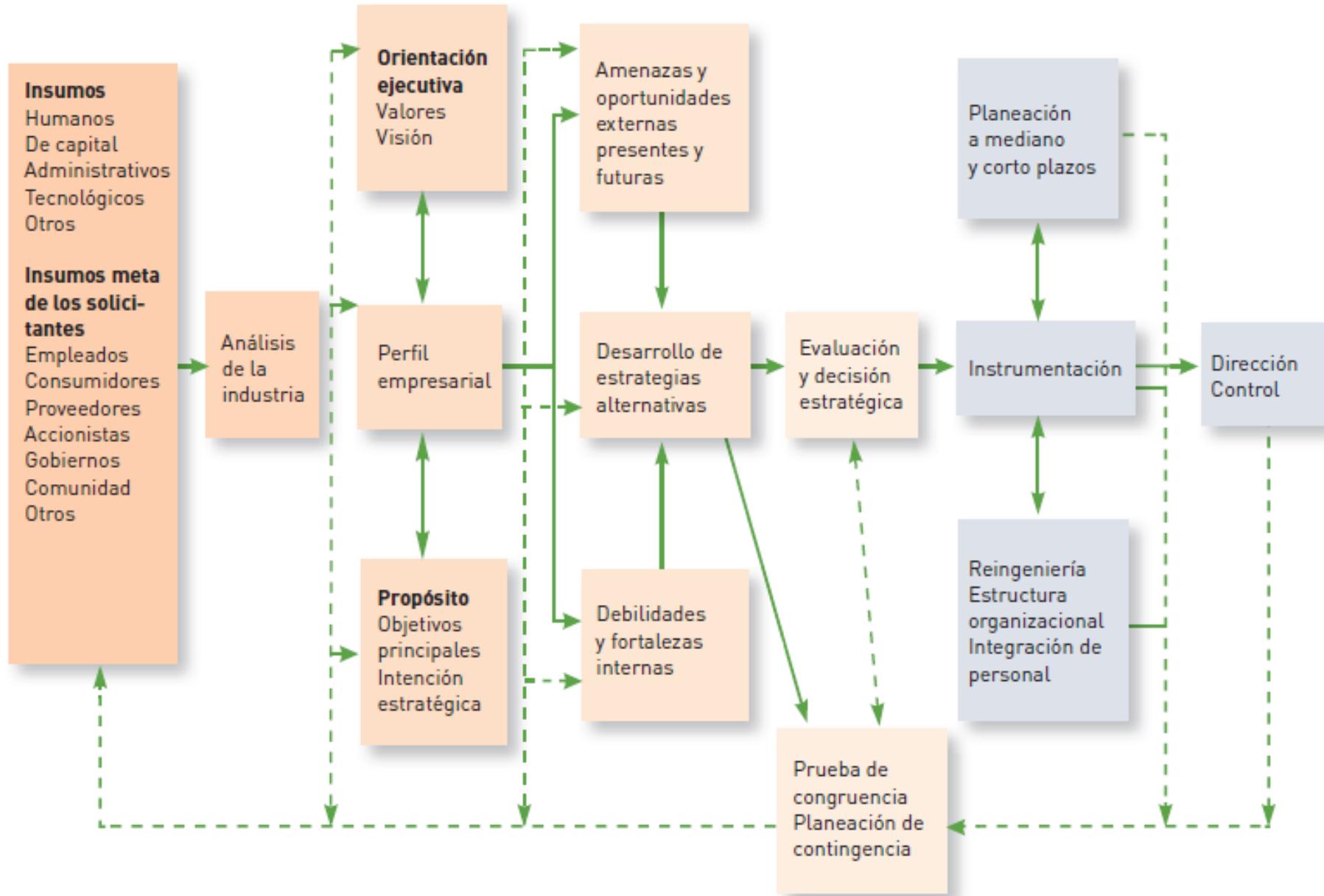
- ✓ Perfeccionamiento de la administración mediante la planeación orientada a resultados.
- ✓ Precisión en las funciones y estructuras, así como en la delegación de autoridad según los resultados esperados de las personas que desempeñan las funciones.
- ✓ Fomento al compromiso con las metas personales y las de la organización.
- ✓ Desarrollo de controles efectivos que miden los resultados y conducen a acciones correctivas.

UNIDAD II: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Administración por objetivos (APO). Debilidades:

- ✓ La mayoría se deriva de errores de aplicación. El fracaso en la enseñanza de la filosofía de la APO es una de las debilidades de ciertos programas: los gerentes deben explicar a sus subordinados qué es, cómo funciona, por qué se hace, qué función tendrá en la evaluación del desempeño y, sobre todo, cómo pueden beneficiarse los participantes. La filosofía se funda en los conceptos de autocontrol y autodirección.
- ✓ A menudo otro de los problemas es no orientar a quienes establecen las metas: los gerentes deben saber cuáles son las metas corporativas y de qué manera sus propias actividades se ajustan a ellas; también necesitan premisas de planeación y el conocimiento de las principales políticas de la compañía.
- ✓ Otro problema es la dificultad de establecer metas verificables con el grado correcto de flexibilidad. La preocupación excesiva por los resultados económicos presiona a los individuos
- ✓ Además, puede darse importancia a las metas a corto plazo en detrimento de la salud a largo plazo de la organización.

UNIDAD II: EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA



UNIDAD II: EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Análisis de la Industria

Michael Porter sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes.

UNIDAD II: EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Perfil de la empresa

El perfil de la empresa es casi siempre el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia dónde debe ir; así, la alta gerencia fija la misión de la compañía y aclara su orientación geográfica, incluido si debería operar en determinadas regiones, en todo el país de origen o, incluso, en diferentes países, además evalúa la posición competitiva de la organización.

UNIDAD II: EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica

La misión (en ocasiones también llamada propósito) es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los **principales objetivos** son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa.

La intención estratégica es el compromiso de ganar en el ambiente competitivo.

UNIDAD II: EL PROCESO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA

PERSPECTIVA EMPRESARIAL



Entrevista con Jon B. Fisher, cofundador de Bharosa, una empresa de Oracle Corporation⁸

Jon Fisher es un multiempresario de Silicon Valley que ha fundado un gran número de empresas de tecnología, la más reciente de ellas, Bharosa, dedicada a producir el *software* de seguridad empresarial que Oracle Corporation compró en 2007. La opinión de Fisher respecto del espíritu empresarial se concentra en lo que llama espíritu empresarial estratégico, al que define como “crear y hacer crecer a una compañía para que sea adquirida por una empresa dominante de la industria”. En nuestra entrevista, sostuvo:

Identifique a las empresas que considere que se beneficiarán más al adquirir la suya. Por supuesto que nunca podrá controlar lo que hace la otra compañía, pero al entender cuál puede adquirir a la suya y cuáles pueden ser sus propias necesidades, puede llevar a su empresa en esa dirección, con el objetivo de ser adquirida; entonces, cuando la corporación más grande adquiera su compañía, todo el mundo comentará lo afortunado que es, sin saber que ése fue su objetivo desde el principio.

El espíritu emprendedor estratégico de Fisher es su marca registrada, su enfoque en el proceso de planeación estratégica del análisis de la industria, mediante el que desarrolla un perfil de empresa que se adecue a la industria en la que opera la firma objetivo, analiza las alternativas estratégicas y toma una decisión estratégica en los primeros momentos de existencia de la compañía a construir. Su éxito empresarial se relaciona con su intento estratégico por “comenzar pensando en el final”. Un clásico emprendedor en serie, ahora el Sr. Fisher dirige su nueva empresa, CrowdOptic, la cual desarrolla *software* especializado en conectar aplicaciones para tecnologías, que proporcionan una perspectiva valiosa para empresas de muchas industrias.

UNIDAD II: ANALISIS FODA

Matriz FODA

Se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía, o incluso una nación, que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

Esta matriz ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización.

UNIDAD II: ANALISIS FODA

Cuatro estrategias alternativas

Las estrategias se basan en el análisis de los ambientes externo (amenazas y oportunidades) e interno (debilidades y fortalezas):

1. **La estrategia DA** busca **minimizar debilidades y amenazas**, y se conoce como estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar); puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.
2. **La estrategia DO** intenta **minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades**. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. **La estrategia FA** utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es **maximizar a las primeras y minimizar a las segundas**. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. **La estrategia FO**, que **capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades**, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia ésta. Si tienen debilidades buscarán superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrentan amenazas lidiarán con ellas para poder enfocarse en las oportunidades.

UNIDAD II: ANALISIS FODA

Cuatro estrategias alternativas

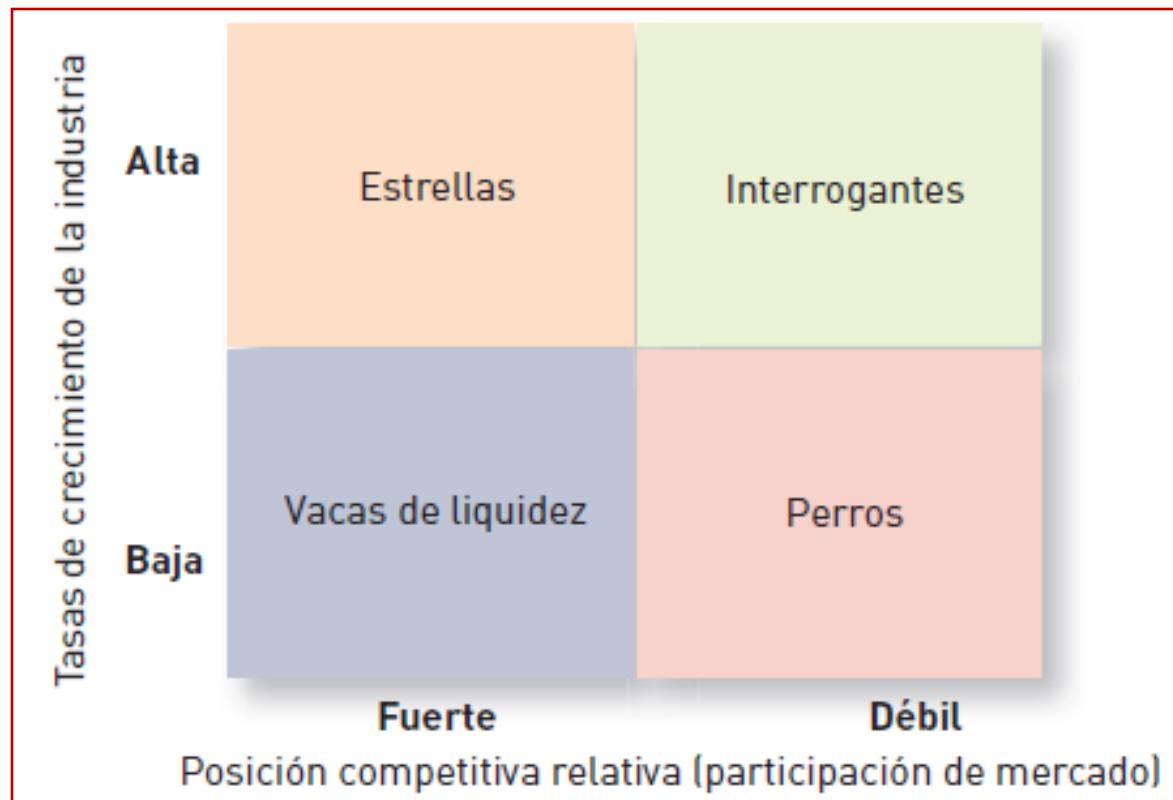
Tabla 5.1 Matriz FODA para la formulación de estrategias

| Factores internos | Fortalezas internas (F) | Debilidades internas (D) |
|--|--|---|
| Factores externos | | |
| Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías | Estrategia FO: maxi-maxi Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades | Estrategia DO: mini-maxi Como la estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades |
| Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades | Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas | Estrategia DA: mini-mini Como la reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas |

UNIDAD II: MATRIZ DE PORTAFOLIO

Matriz de portafolio: una herramienta para asignar recursos

The Boston Consulting Group desarrolló la matriz del portafolio de empresas, que muestra la relación entre la tasa de crecimiento de la empresa y su posición competitiva relativa, identificada por la participación de mercado.



Interrogantes Empresas con débil participación de mercado y tasa alta de crecimiento.

Estrellas Empresas con posición competitiva y de gran crecimiento con amplias posibilidades de crecimiento y utilidades.

Vacas de liquidez Empresas con fuerte posición competitiva y baja tasa de crecimiento con buena posición en el mercado y producción de bajos costos.

Perros Empresas con bajo crecimiento y débil participación de mercado. No son rentables.

UNIDAD II: ESTREGIAS Y POLITICAS

Principales tipos de estrategias y políticas: Productos o servicios

Una empresa existe para proporcionar productos o servicios, y en un sentido muy real las utilidades son simplemente una medida (aunque importante) de lo bien que atiende a sus clientes. Los nuevos productos o servicios, más que cualquier otro factor, determinan lo que es o será una empresa

UNIDAD II: ESTREGIAS Y POLITICAS

Principales tipos de estrategias y políticas: Productos o servicios

Las preguntas clave en esta área pueden resumirse así:

- ✓ ¿Cuál es el giro de nuestra empresa?
- ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ✓ ¿Qué quieren nuestros clientes?
- ✓ ¿Cuánto comprarán nuestros clientes y a qué precio?
- ✓ ¿Queremos ser líder del producto?
- ✓ ¿Cuál es nuestra **ventaja competitiva**?
- ✓ ¿Queremos desarrollar nuestros propios productos nuevos?
- ✓ ¿Qué ventajas tenemos para atender las necesidades del cliente?
- ✓ ¿Cómo debemos responder a la competencia existente o potencial?
- ✓ ¿Hasta dónde podemos llegar al atender las necesidades del cliente?
- ✓ ¿Qué utilidades podemos esperar?
- ✓ ¿Qué forma básica debe asumir nuestra estrategia?.

UNIDAD II: ESTREGIAS Y POLITICAS

Principales tipos de estrategias y políticas: Marketing

Las estrategias de marketing se diseñan para orientar a los gerentes al proveer de productos o servicios a los clientes y alentarlos a comprar; dichas estrategias están estrechamente relacionadas con las de productos: deben estar interrelacionadas y apoyarse mutuamente.

De hecho, Peter Drucker considera que las dos funciones básicas de la empresa son la innovación (la creación de nuevos bienes o servicios) y el marketing, y que apenas podrá sobrevivir sin al menos una de estas funciones y, de preferencia, las dos.

UNIDAD II: ESTREGIAS Y POLITICAS

Principales tipos de estrategias y políticas: Marketing

Las preguntas clave que sirven como guías para establecer una estrategia de marketing son:

- ✓ ¿En dónde están nuestros clientes y por qué compran?
- ✓ ¿Cómo compran nuestros clientes?
- ✓ ¿Cuál es la mejor forma de que vendamos?
- ✓ ¿Tenemos algo que ofrecer diferente a lo de los competidores?
- ✓ ¿Queremos tomar medidas legales para desalentar a la competencia?
- ✓ ¿Necesitamos y podemos proporcionar servicios de apoyo?
- ✓ ¿Cuáles son las mejores políticas y estrategias de asignación de precios para nuestra operación?
- ✓ ¿Cómo podemos atender mejor a nuestros clientes?

UNIDAD II: JERARQUIA DE ESTRATEGIAS



Figura 5.4 Pirámide de jerarquías de estrategias.