

**Estrategia:** es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, las metas establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados

- **Buscamos creación de valor**
  - **PARTICIPACION DEL CLIENTE:** compras del cliente.
  - **VALOR CAPITAL DEL CLIENTE:** combinación total del valor de por vida de todos los clientes de una empresa.
  - Captar el valor de los clientes
  - Crear lealtad del cliente
  - Retener al cliente
- **Como se formula:** entender el mercado e identificar las necesidades, deseos y problemas
  - **Macroambiente:** Variables incontrolables, locales, regionales, globales
    - Económicas
    - Socioculturales
    - Políticas
    - Demográficas
    - Legales
    - Tecnológicas
    - Ecológicas
  - **Microambiente:**
    - Proveedores
    - Consumidores
    - Competidores
    - Intermediarios
  - **Identificación:**
    - **NECESIDAD:** estado de carencia percibida vitales para la supervivencia.
    - **DESEO:** todo aquello que la gente anhela, sin lo cual se puede vivir.
    - **PROBLEMA:** todo aquello que cubre las necesidades de supervivencia.
- **Tendencias:**
  - Cloud Computing La adopción de soluciones de Cloud Computing ha demostrado muy buenos resultados para las organizaciones de TI y para los negocios
    - **velocidad para mover las aplicaciones**
    - **seguridad contra amenazas**
    - **ahorro de costos al optimizar los recursos de la infraestructura.**
  - Movilidad: las compañías requieren proporcionar las condiciones tecnológicas para que sus empleados, socios y todos aquellos vinculados con el negocio desempeñen sus actividades desde lugares remotos

**Fundamentación de la estrategia:** Es el curso de acción que la organización elige, con el fin de lograr una posición futura diferente que le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual.

- Debe tener visión y acción
- Implica noción de espacio y del tiempo
  - En relación con el espacio, la visión estratégica significa visualizar el todo, es decir un abordaje sistémico u holístico (comprender la totalidad de la situación y no solamente partes de ella)

**PENSAMIENTO ESTRATÉGICO** Es el proceso de pensamiento enfocado en la realización de un propósito, está centrado en el ámbito de la persona y está ligado a:

- La intención: voluntad de hacer o no hacer algo.
- El carácter: sustentado en la adhesión a valores que representa el estilo de la persona y decide.
- La libertad de pensamiento: usar o cambiar esquemas conceptuales.

**Propósito:** Cuando la conducción de una organización logra develar la naturaleza de su “fuerza impulsora” navegará sobre un impulso subyacente, a través de su naturaleza y dirección, dándole la idea central, el concepto, en términos del cual pueden ver el futuro de su organización y fijar “el propósito”

**La estrategia depende del contexto:** cada contexto situacional y marco temporal definirá un escenario o visión posible de la realidad en el futuro.

- Para cada escenario será posible pensar una conducta y explicitar un conjunto de decisiones, es decir podrá adoptarse a una estrategia
- Si a cada Futuro Posible se le puede asociar una probabilidad conocida, estaremos comparando Futuros Probables (futuribles) y podremos planear la estrategia de máxima esperanza
- Interrogantes
  - ¿Hacia dónde? DIRECCION
  - ¿Para qué? PROPOSITO
  - ¿Que? Que se quiere hacer NATURALEZA
- Las respuestas a esas preguntas definen la DIRECCIÓN el POPÓSITO y la NATURALEZA de esa conducta pensada

Del pensamiento estratégico al diseño de proyecto:

- 1 definición
  - Interrogantes
    - ¿Qué?
    - ¿Para qué?
    - ¿Hacia dónde?
  - Naturaleza de la acción
    - Pensar estratégicamente
    - Actuar estratégicamente
  - Nivel de definición
    - Propósito
- 2 planeación

- Interrogantes
  - ¿Cuál es el orden?
  - ¿Con quién?
  - ¿Cómo?
- Naturaleza de la acción
  - Planificar estratégicamente
  - Organizar
- Nivel de definición
- Objetivos
- 3 revisión
  - Interrogantes
    - ¿Cuándo?
    - ¿Cuánto?
    - ¿Se hace adecuadamente?
    - ¿Qué hay que revisar?
  - Naturaleza de la acción
    - Programar y evaluar
    - Implementar y controlar
    - Revisar permanentemente
  - Nivel de definición
    - Objetivos
    - PROYECTO

Tipos de estrategias:

- Estrategias ofensivas: alcanzar objetivos por encima de los competidores.
- Estrategias de defensa: proteger participación en el mercado.
- Estrategias para flanquear evitar el enfrentamiento directo con la competencia.
- Estrategia de guerrillas: debilitar a la competencia por medio de pequeñas y constantes ofensivas en su puntos o momentos de debilidad.

**Planificación estratégica:** proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa y el desarrollo de oportunidades en evolución del mercado.

FODA:

- FORTALEZAS: es cualquier característica, recurso y factor interno que mejora nuestra efectividad y el éxito de la gestión
  - Factores internos
    - calidad
    - producto
    - estructura de la organización
    - capacidad para satisfacer la demanda
    - fuerza de venta
- DEBILIDAD: es toda carencia interna que limita la efectividad, la performance y/ o el rendimiento. inhibe la habilidad para lograr objetivos
- OPORTUNIDAD: es el resultado de alguna tendencia o un hecho concreto en el ambiente externo que representa una ventaja, una situación favorable para la empresa

- **AMENAZA:** es el resultado de alguna tendencia o un hecho concreto en el ambiente externo que representa cierto grado de criticidad (directa/indirecta) para la empresa

**CRISIS:** Este es un momento de alarma, pero también de nuevas oportunidades.

**Objetivo del proyecto:** llevar la situación actual (análisis de involucrados y problemas) a la situación futura deseada (análisis de objetivos y de alternativas)

**Segmentación:** dividir un mercado en distintos grupos de compradores considerando sus necesidades, deseos, problemas y características de comportamiento

- **Segmento:** grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto de estímulos determinados por una estrategia
- **Determinación del mercado meta:** proceso de evaluar que tan atractivo es cada segmento del mercado y seleccionar el o los segmentos a que se ingresará
- **Posicionamiento en el mercado:** hacer que un bien tangible o intangible ocupe un lugar claro distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta
- **Nicho:** es un segmento relativamente pequeño de un mercado que las empresas multinacionales pueden llegar a despreciar, ignorar o tener dificultades para atender.
- Ejemplos:
  - Por ventajas, utilidad o beneficio
  - Geográfica
  - Psicográfica
  - Demográfica
  - Conductual
  - Por generaciones

**Proceso de segmentación:**

- Identificar los deseos, necesidades y problemas actuales y potenciales de un mercado.
- Identificar las características que distinguen unos segmentos de otros.
- Determinar el potencial de los segmentos y el grado en que se satisfacen.

**Con la segmentación se logra:** proposición de valor particular, ajustada a las necesidades, deseos y preferencias de cada cliente

**Factores de conducta de los clientes:**

- **CULTURALES** Cultura, subcultura, clase social.
- **SOCIALES** Grupos de referencia, la familia, educación formal e informal.
- **PSICOLÓGICOS** Motivación, percepción, aprendizaje, personalidad, actitud.

**Viabilidad de la idea:**

- Económico/financiero
- Comercial
- Legal
- Técnico
- Ambiental

**Preguntas clave para la formulación de la idea:**

- NEGOCIO ¿QUÉ VENDEMOS?
- RELACION IDEA- MERCADO ¿DÓNDE?
- RELACION PRODUCTO- MERCADO- SEGMENTO ¿A QUIÉN? ¿QUIÉNES?
- DIAGNOSTICO COMPETITIVO ¿POR QUÉ NOS ELIGEN?
- PLANES ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS ¿CÓMO?

**Ventaja competitiva:** conjunto de características únicas de un producto que ofrece beneficios tangibles al consumidor y así es percibido por el mercado meta. Va más allá de la simple oferta a un precio más bajo, creando un valor significativo para el consumidor.

**Responsabilidad Social Empresarial:** Es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, para poder mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

Análisis de contexto:

- ANÁLISIS POLÍTICO-LEGAL
  - Transparencia en la gestión de políticas publicas
  - Relación Gobierno- Oposición
  - Conflictos sectoriales
  - Relación Gobierno- Sindicatos
  - Principales medidas adoptadas por el gobierno a nivel nacional
  - Gobierno y organismos internacionales
  - Inseguridad
  - Corrupción
  - Próximas Elecciones
  - Leyes, disposiciones, regulaciones (marco legal)
- ANÁLISIS ECONÓMICO Los estudios macroeconómicos tratan de describir cómo está la actividad económica de un país y cómo se prevé que va a evolucionar. Para ello se analizan ciertos indicadores que nos ayudan a conocer la situación de la economía, su estructura, su nivel de competitividad y hacia donde se dirige.
  - PBI
  - Inflación
  - Tipo de cambio
  - Indicadores de oferta y demanda
  - Nivel de desempleo
  - Nivel de consumo
  - Tasas de interés
  - Nivel de inversión
  - Balanza de pagos

**Mercado potencial:** la parte del mercado que se puede capturar en el futuro. Incluye a todas las personas que hoy no le están comprando a la empresa, pero que potencialmente podrían convertirse en clientes.

- El mercado potencial será el grupo de consumidores que expresan cierto nivel de interés en una oferta de mercado.
- Es el tamaño total del mercado para un producto en un momento específico.
- Como se determina:

- **Tamaño del mercado:** empresas/ consumidores
- **Tasa de crecimiento:** se puede determinar al verificar las cifras de los últimos cinco años de la industria en la que se encuentra.  
La tendencia actual en la industria es importante, ya que se podrá prever el futuro del producto.
- **Rentabilidad:** Es importante determinar y pronosticar la rentabilidad para comprender el mercado potencial.  
El cálculo de la rentabilidad para determinar el mercado potencial puede utilizar los siguientes indicadores: retorno de la inversión y retorno sobre ventas.
- **Competencia:** Conocer la competencia
  - Si la industria tiene mucha competencia, serán altas las barreras de entrada y es posible que se tenga que rebajar el precio de los productos, a pesar de ofrecer un mayor valor.
  - Determinar el mercado potencial requiere que se conozca la posición en el mercado de los diferentes competidores y también requiere tener los planes necesarios para entender cómo enfrentar a estos competidores cuando llegue el momento.
- **Análisis de clientes potenciales:** Determinar el tamaño y características demográficas de los consumidores potenciales.
  - La información por obtener incluye el tamaño de la población del mercado objetivo, sus preferencias de productos e ingreso familiar promedio anual. Esto indicará la cantidad de clientes potenciales y si realmente pueden pagar el producto.
  - Analizar variables demográficas.
  - Usar bases para segmentar/ definir perfiles
  - Realizar investigaciones de mercado

**Mercado disponible:** Es una parte del mercado potencial y está formada por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad específica de comprar el bien que ofrece el nuevo negocio. Esto no quiere decir que todas estas personas compraran el producto que ofrecerá el nuevo negocio.

**Mercado meta o mercado objetivo:** parte del mercado efectivo que la empresa espera atender, es decir la parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el negocio. En otras palabras, al realizar los esfuerzos y acciones de marketing de la empresa se espera captar a esta cantidad de personas.

**Demanda:** la acción de compra que ejercen los consumidores, cuando se busca satisfacer sus necesidades, deseos o solucionar problemas mediante los bienes disponibles en el mercado (oferta).

**Cruz de porter:** es una herramienta dinámica (“una foto de hoy”) para analizar el sector. Es una herramienta de diagnóstico que analiza las cinco fuerzas que tienen injerencia directa sobre mi empresa y mi sector.

- **Objetivo de la matriz:** buscar las oportunidades e identificar las amenazas para las empresas ya ubicadas en una industria y para aquellas que planean ingresar. Así, se determinan sus capacidades para obtener ganancias.

El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de estas cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de mayores rentabilidades.

- **Fuerzas:**

- **Rivalidad entre competidores:** actuación de los competidores existentes en la industria es determinante para conocer si la rivalidad es alta o baja, para ello se debe estudiar:
  - Número de competidores y equilibrio entre ellos: Las industrias concentradas (pocas empresas y mucha participación de mercado) tienen un menor nivel de competencia, frente a aquellas fragmentadas (muchas empresas con una participación de mercado homogénea).
  - Ritmo de crecimiento de la industria: En la medida que aumenta la expansión de una industria, también la intensidad de la competencia.
  - Barreras de movilidad: Son aquellos obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro, dentro de un mismo mercado.
  - Barreras de salida Son factores que impiden el abandono de un sector.
  - Diferenciación de productos: En la medida en que en una industria se dé un mayor nivel de diferenciación de productos (estrategia de marketing basada en crear una percepción de producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los demás), la intensidad de la competencia se reduce.
  - Diversidad de los competidores: Cuando los competidores tienen estrategias diferentes se intensifica el nivel de competencia, pues es más difícil predecir su comportamiento.
  - Competidores potenciales ¿Qué hacer?
    - Empresas que quieren entrar a competir en una industria. Cuanto más atractivo es un sector, más participantes potenciales habrá.
    - Esto depende de los siguientes factores:
      - Barrera de entrada, Por ejemplo, las economías de escala suponen una barrera de entrada porque exigen al nuevo competidor realizar una alta inversión inicial.
      - Diferenciación de producto: Las empresas ya establecidas pueden tener patentes o una cartera de clientes. Esto obliga a los nuevos competidores a realizar grandes inversiones para fidelizar a los nuevos compradores.
      - Otros motivos: Pueden observarse situaciones que dificultan la entrada de nuevos competidores. Estos son, por ejemplo, la falta de financiamiento o el difícil acceso a los canales de distribución
      - Barreras paraarancelarias determinadas por el gobierno.
- **Productos sustitutos:** Se definen como aquellos bienes que satisfacen las mismas necesidades/ deseos/ solucionan problemas. A medida que aparecen más productos sustitutos, el grado de atractivo de la industria empieza a

decrecer. La amenaza de la aparición de estos bienes sustitutos depende del grado en que satisfagan las necesidades de los consumidores. Además, influye el precio y los costos de cambiar una mercancía por otra.

- **Poder de Negociación de clientes**
- **Poder de Negociación de proveedores:** El análisis de ambas fuerzas es muy similar, muchas veces se estudian de forma conjunta.
  - PODER DE NEGOCIACION Capacidad de imponer condiciones en las transacciones.
  - los factores más importantes que afectan al poder de negociación son los siguientes:
    - Costos de cambio de proveedor.
    - Nivel de beneficios que obtiene el cliente por parte del proveedor.
    - Amenaza real de integración vertical hacia delante o hacia atrás.
    - Importancia del producto vendido. ∞ Posibilidad de almacenar la mercancía.
    - Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra

#### **Clasificación de competidores:**

- **DIRECTOS** Venden lo mismo, satisfacen la misma necesidad, deseo o solucionan problemas que la empresa, compiten por el mismo segmento de mercado y área geográfica.
  - CUANDO HAY EMPRESAS SIMILARES O IGUALES
- **INDIRECTOS** No venden lo mismo que nosotros (otros atributos del producto, segmentos, área geográfica). Pero pueden llegar a satisfacer los mismos deseos, necesidades y solucionar problemas.
  - CUALQUIER PRODUCTO QUE CUBRA LA NECESIDAD
  - PRODUCTOS SUSTITUTOS QUE ELIGE EL CONSUMIDOR
  - MISMA MERCADO Y MISMA NECESIDAD
  - ¿Qué hacer?
    - Captar preferencias del cliente
    - Innovar y diversificar
    - Mejorar estrategias de comunicación
- **POTENCIALES** Aquellos que aún no han ingresado al mercado, pero que tienen altas probabilidades de hacerlo en breve. Pueden venir de otro sector industrial o de otro país

**Estrategias genéricas:** Enumeran las tres formas principales de la creación de valor: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

**Cadena de valor:** Permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva

las organizaciones tienen dos clases de actividades:

- las actividades primarias que incluyen la logística interna, la producción, la logística externa, el marketing, las ventas y el mantenimiento;



- las actividades de apoyo que incluyen la administración de la infraestructura administrativa, la administración de personas, la investigación y desarrollo, y los suministros

**Grupo estratégico:** Se refiere al conjunto de empresas que están dentro de un sector y que siguen una estrategia igual o semejante, compartiendo o enfrentando presiones competitivas en un mismo contexto.

La concentración de grupos estratégicos en un mercado depende de las barreras que afectan la movilidad del sector, la tecnología disponible, la identificación de los segmentos de compradores y de factores como la distribución geográfica y la historia del sector y de sus empresas.

**Sector o industria:** Son concentraciones geográficas de empresas, proveedores especializados, prestadores de servicios, empresas de otros sectores e instituciones asociadas, que compiten pero que también cooperan en un determinado mercado o segmento.

**Posicionamiento competitivo:** El lugar que un producto tangible/intangible ocupa o aspira a ocupar, a través de sus atributos en la mente del consumidor.

- Otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia.
- **Propuesta de valor** es lo que nosotros deseamos transmitir al cliente potencial sobre nuestro producto.
- **posicionamiento competitivo:** lo que el cliente percibe del producto.
  - Para la percepción de los clientes, será importante hacer una correcta segmentación de nuestro público objetivo.

#### **Estrategias competitivas:**

- Empresa "líder" en un producto mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.
- Empresa retadora: es la empresa que no domina un producto mercado, puede elegir, bien atacar al líder y ser su "retador", o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante.
- Empresa seguidora: no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia.
- Empresa especialista se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león.

**EFICIENCIA:** En administración se define la eficiencia como la relación entre los logros conseguidos con un proyecto y los recursos utilizados en el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, en otras palabras, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

- SE HACE DE LA SIGUIENTE FORMA:
  - Dirección estratégica:
    - Misión, visión y valores.
    - Equipo mantenga el foco, minimizando la dispersión del esfuerzo y de recursos.

- Contexto- dinámica del entorno:
  - Recopilar la información del entorno
  - Información valiosa para la organización.
- Área ventas y marketing:
  - Venta del producto tangible/intangible
  - Relación con clientes. Implica identificar a los clientes, aplicar criterios de segmentación, conocer los hábitos de compra.
  - Estrategias de comunicaciones integradas de marketing.
  - Distribución del producto: Canales de distribución / volumen de ventas, garantizando así su eficiencia.
- Área producción y operaciones:
  - Realización del producto o prestación del servicio/ métricas para conocer y tener evidencia de cómo va mejorando.
  - Manejo de inventarios de materia prima y productos terminados.
  - Gestión de proveedores.
  - Gestión del nivel tecnológico de equipos y maquinaria. Según sea el tipo de empresa, este aspecto puede ser esencial para mantener el crecimiento y el éxito del negocio.

**Aumentar eficiencia operativa:** El objetivo de la eficiencia operativa es que la empresa ofrezca mejores productos con un bajo costo y un buen desempeño en sus procesos.

- **Estrategias para la solución de problemas**
- **Identificación de oportunidades de mejora**
- **Proceso de toma acertada de decisiones.**

**Innovación:** la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados.

- implica la utilización de un nuevo conocimiento o de una nueva combinación de conocimientos existentes.
- **Innovación de producto:** aporta un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características técnicas o en cuanto a su uso u otras funcionalidades, la mejora se logra con conocimiento o tecnología.
- **Innovación de proceso:** Concepto aplicado tanto a los sectores de producción como a los de distribución. Se logra mediante cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos empleados
- **Innovación en Marketing:** Consiste en utilizar un método de comercialización no utilizado antes en la empresa que puede consistir en cambios significativos en diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación, siempre con el objetivo de aumentar las ventas.

Los cambios de posicionamiento pueden consistir en la creación de nuevos canales de venta como el desarrollo de franquicias, la venta directa, las modificaciones en la forma de exhibir el producto o la venta de licencias de uso.

Los cambios en la comunicación suponen la modificación en el diseño utilizando nuevos soportes, sustitución del logo, los sistemas de fidelización y la personalización de la relación con el cliente.

- **Innovación en las organizaciones** Cambios en las prácticas y procedimientos de la empresa, modificaciones en el lugar de trabajo, en las relaciones exteriores como

aplicación de decisiones estratégicas con el propósito de mejorar los resultados mejorando la productividad o reduciendo los costes de transacción internos para los clientes y proveedores.

ESTRATEGIAS DE INTEGRACION: control de los distribuidores, proveedores y/o competidores

- DIRECTA: Obtener la propiedad o aumentar el control sobre los distribuidores o minoristas
  - Ej. Sitios web de E-Commerce
- HACIA ATRÁS: Buscar la propiedad de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre ellos
- HORIZONTAL: Buscar adueñarse de los competidores o tener más control sobre ellos y usada también como estrategia de crecimiento

ESTRATEGIAS INTENSIVAS:

- PENETRACIÓN DE MERCADO: aumentar la participación de mercado para bienes tangibles e intangibles actuales en mercados actuales
  - diseño de estrategias de marketing mix
    - producto
    - precio
    - distribución
    - CIM
  - **Producto – distribución – CIM** generan valor e implican egresos
  - **Precio** capturar valor e ingresos inmediatos
- DESARROLLO DE MERCADO: introducción de bienes tangibles o intangibles en nuevas áreas geográficas
  - Nacional
  - Internacional
- DESARROLLO DE PRODUCTOS: aumentar las ventas mejorando o modificando los bienes tangibles e intangibles actuales
  - gastos en investigación y desarrollo de productos
  - gastos en investigación de mercado

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN:

- RELACIONADAS CADENAS DE VALOR: poseen condiciones estratégicas interempresariales que fortalecen su competitividad.
- NO RELACIONADAS: cadenas de valor no poseen dicha relación cartera/porfolio de empresas

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:

- REDUCCIÓN
  - reducción de costos y activos por descenso en las ventas y ganancias
  - bancarrota evitando obligaciones de deuda importantes y contratos sindicales
- DESINVERSIÓN
  - venta de una división o parte de la organización. es una forma de reunir capital. deshacerse de negocios no rentables.
  - venta de los activos de la empresa

## Tercerizar

- Ventajas
  - Reducción general de costos (de los valores de mantenimiento y conservación)
    - – Profesionalización de los procesos
  - Más tiempo para dedicarle a la verdadera actividad de la empresa.  
Concentración de talentos y recursos humanos en esa tarea.
  - Estructura administrativa simplificada, sin cargos de salarios o impuestos
  - Posibilidad de rescisión de contrato conforme a contrato.
  - Control de la actividad tercerizada por cuenta de la propia empresa contratada
- Desventajas
  - Riesgo de pérdida de control de gestión y administración de la empresa.
  - Posibles problemas de comunicación con el prestador del servicio.
  - Amenaza a la confidencialidad y a la seguridad de la información interna de la empresa.
  - Problemas laborales, jurídicos y tributarios de la empresa contratada
  - Constante fiscalización de los servicios prestados
  - Riesgo de contratación de una empresa no calificada, que podría afectar manchar la imagen y la reputación

**objetivo** es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos.

- Objetivos a largo plazo: objetivos que se formulan para cumplirse dentro de un período entre 3-5 años.
- Objetivos a medio plazo: objetivos formulados para un periodo entre 1 y 3 años.
- Objetivos a corto plazo: objetivos fijados para cumplirse en menos de 1 año.
- Objetivos cuantitativos. Objetivos que se fija la empresa para obtener mejores resultados económicos, centrándonos normalmente en el corto plazo.
- Objetivos cualitativos. Objetivos que se fija la empresa para conseguir un mejor posicionamiento e imagen en el mercado en el que compite. Por regla general, los resultados económicos se aprecian más a medio/largo plazo.
- Objetivos estratégicos: miran a la empresa como un todo general y que buscan el crecimiento sostenido y constante de la empresa. Directivos y altos cargos. Normalmente, son objetivos generales a largo plazo.
- Objetivos tácticos: objetivos empresariales formulados para cada uno de los departamentos de la empresa. Para lograr alcanzar este objetivo táctico, necesitará contar con el refuerzo de varios objetivos operacionales.
- Objetivos operacionales: Objetivos que se dan a nivel operacional, formulados de manera directa para un trabajador. Son formulados por los responsables de cada departamento o área. Normalmente, son objetivos específicos a corto plazo.

## Objetivos SMART:

- Específicos: los objetivos deben ser específicos, concretos y directos. Definir bien: qué, cómo, cuándo, dónde
- Medibles: para saber si los estamos alcanzando debemos medirlos
- Alcanzables: fijar metas que están dentro de la probabilidad de lo humanamente normal.

- Realistas: hay que ser realista en relación con recursos y medios disponibles
- a Tiempo: prográmalos para cumplirlos en un tiempo límite.

**Producto:** un servicio es un producto o bien intangible

- Naturaleza del producto
- Clasificación del producto
- Análisis del producto:
  - Producto básico/ esencial:
    - Funcionalidad (para que sirve)
    - Elementos constitutivos, recursos
  - Producto real/ formal:
    - Marca (nombre de marca y logo), diseño, envase, estética, calidad
  - Producto aumentado:
    - Garantía, manual de uso instructivo, servicio de atención al cliente, servicio de delivery, servicio técnico, instalación.
- Mercado-segmento objetivo
- Ciclo de vida del producto
- Estrategia de producto
- Análisis del escenario en el cual ingresará (micro y macro ambiente)
- Creación de valor: beneficios que ofrece

**Características de los productos intangibles:** Intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad, caducidad, infraestructura física, empatía, experiencia.

**Distribución:**

- **Condicionantes de la distribución:** naturaleza del producto, mercado meta, segmento objetivo, competencia
- **Canales de distribución:** directo, indirecto, híbrido
- **Estrategia de distribución:** intensiva, selectiva, exclusiva.

**Precio: condicionantes:** Marco legal, mercado y competencia, objetivos de la empresa, partes interesadas, elasticidades cruzadas, interacción instrumentos comerciales, respuesta de la demanda, costo y curva de experiencia del producto, ciclo de vida del producto.

**Estrategias de precio:** Descremado de precios, precios de penetración, precios de prestigio, precios orientados a la competencia, precios para cartera de productos, precios por áreas geográficas.

**Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM):** prensa y difusión, publicidad, relaciones públicas, promoción, fuerzas de ventas, marketing directo, merchandising, marketing ferial (ferias y exposiciones), CIM en redes sociales.

**Diseños organizacionales tradicionales:**

- **Estructura Simple:** diseño con una departamentalización baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. No se adecua cuando una organización crece. Ideal para iniciativas emprendedoras.

- **Estructura funcional:** diseño que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.
- **Estructura divisional:** diseño formado por unidades o divisiones de negocios separadas. Cada división tiene autonomía limitada con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable de su desempeño.

#### Diseños organizacionales contemporáneos:

- **Estructura de equipo:** estructura en la que toda la organización está formado por grupos o equipos de trabajo.
- **Estructura matricial:** asigna especialistas de distintas áreas funcionales a determinados proyectos, pero luego regresan a sus áreas, cuando el proyecto ha concluido.
- **Estructura de proyectos:** los empleados trabajan continuamente en proyectos.
- **Estructura sin límites:** es una estructura que no está definida o restringida por límites horizontales, verticales o externos, incluye tipos de organizaciones virtuales y de red.

**Capital:** recursos personales del emprendedor.

- Instituciones financieras
- Capitalistas de riesgo: fondo común administrado por especialistas e integrado por inversionistas
- Ángeles de negocios: inversionista privado ofrece apoyo financiero a cambio de participación en la empresa
- Programas gubernamentales a nivel nacional, provincial y municipal
- Concursos de empresas privadas, concursos en TV, etc.

#### Objetivos del Marketing:

- **Introducción:** crear conciencia, dar a conocer, demostrar su creación de valor
- **Crecimiento:** maximizar participación en el mercado
- **Madurez:** maximizar utilidades, pero defendiendo la participación de mercado.
- **Declinación:** reducir gastos y sacar el mayor provecho posible a la marca

#### Clasificación de productos/ mercado de consumo:

Consideraciones de Marketing	DE CONVENIENCIA	DE COMPARACION	DE ESPECIALIDAD	NO BUSCADO
Comportamiento de compra	Compra frecuente Poca planeación	Compra menos frecuente Planeación y esfuerzo de compra Comparación de atributos	Fuerte preferencia y lealtad hacia la marca Baja sensibilidad al precio	No se conocen Poca conciencia o negación de su existencia Interés negativo
Precio	Precio bajo	Precio mas alto	Precio alto	varia
Distribución	Distribución amplia	Selectiva	Exclusiva	varia
CIM: promoción	Masiva	Marketing directo promociones selectivas	Promoción muy selectiva	CIM agresivo Fuerza de venta

#### Experiencia de los Consumidores según Schmitt:

- **Sensoriales:** implican percepciones sensoriales: olfato, tacto, vista, oído, gusto
- **De los sentimientos:** implican los sentimientos y emociones
- **Del pensamiento:** apelan al intelecto con el propósito de crear experiencias cognitivas que resuelvan problemas y que atraigan a los clientes
- **De actuaciones:** implican cuestiones físicas y se proponen afectar experiencias corporales, estilos de vida e interacciones
- **De relaciones:** experiencias que son el resultado de relaciones con un grupo

**Distribución:** factores que influyen en la definición de la estrategia:

- Naturaleza del producto
- Clasificación
- Mercado-segmento objetivo
- Ubicación geográfica del mercado meta
- Infraestructura física- modos de transporte
- Micro y macro ambiente del mercado objetivo

**Estrategias de Distribución:**

- Estrategia de distribución extensiva (muchos puntos de venta)
- Estrategia de distribución intensiva (muchos puntos de vista y acciones de promoción en el PDV)
- Estrategia de distribución selectiva (pocos en base a requisitos)
- Estrategia de distribución exclusiva (por territorio o producto)

**Estrategia de Precio:**

- Factores que condicionan la estrategia de precio:
  - Tipo de producto y naturaleza
  - Si es estacional o no
  - Objetivos de la Empresa
  - Múltiples partes interesadas
  - Atributos del producto
  - Ciclo de vida
  - Costos fijos y variables
  - Mercado objetivo (ubicación, características)
  - Segmento objetivo
  - Macroambiente del mercado objetivo
  - Marco legal
  - Percepción de la creación del valor del producto-beneficios que ofrece
  - Tipo de demanda.
- Estrategia de precios competitivos:
  - Precio de penetración
- Estrategia de precios altos
- Estrategia de precios de permanencia
- Estrategia de precios diferenciales
  - Descuentos
  - Por ubicación geográfica
  - Por cantidad
  - Por uso profesional

- Estrategia para productos nuevos
- Estrategia de precio para línea de productos

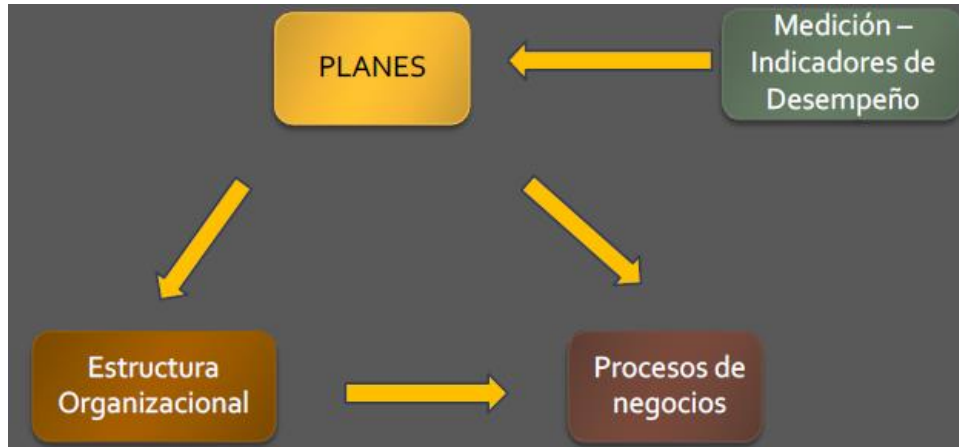
**Marketing digital:** es la aplicación de estrategias de marketing tradicional llevadas a cabo en los medios digitales. Todas las técnicas del mundo off-line son imitadas y traducidas a un nuevo mundo, el mundo online. En el ámbito digital aparecen nuevas herramientas como la inmediatez, las nuevas redes que surgen día a día, y la posibilidad de mediciones reales de cada una de las estrategias empleadas.

**Planificación CIM:** hay que tener en cuenta

- Características y elementos del proceso de comunicación
  - MENSAJE-EMISOR-RECEPTOS-CODIFICACIÓN-RUIDOS-MEDIO-RESPUESTA
- Mercado objetivo/segmento
- Infraestructura física para comunicaciones
- Aspectos culturales del mercado objetivo/segmento
- Objetivos de la empresa (ESTIMULO-RESPUESTA)
- Ciclo de vida del producto
- Presupuesto disponible
- Combinación de comunicación tradicional con virtual.

**Agenda Estratégica:**

- La agenda es un plan de trabajo con un cronograma de actividades
- Permite alcanzar la posición estratégica futura a partir de la actual
- Debe ser revisada y consultada de forma permanente.



**Estrategia de negocios:** es un conjunto de programas de acción que tienen un objetivo asegurar una ventaja competitiva sostenible cumpliendo la misión y logrando la posición estratégica deseada.

- ¿De qué manera? - Complimentando la misión y Logrando la posición estratégica deseada.

**Utiliza:**

- **Programas Generales de Acción:** objetivos estratégicos a largo plazo de una Unidad Estratégica de Negocio
  - **Estructura:**



- Descripción: propósito y meta de este
  - Directivo responsable
  - Indicadores claves: indispensables para medir el desempeño del negocio
  - Descripción del primer hito importante
  - Fecha del primer hito
- **Programas Específicos de Acción:** 6 a 18 meses. Sirven de soporte para los Planes Generales.
  - **Estructura:**
    - Declaración de prioridades: absoluta, muy deseable y deseable
    - Declaración de costos: costos asociados a los planes de acción
    - Declaración de beneficios financieros y no financieros que surgen de la implementación del plan
    - Cumplimiento programado: fecha estipulada para su ejecución
    - Directivo responsable
    - Procedimiento para controlar el cumplimiento del programa: incluye acciones correctivas de ser necesarias
    - Declaración de desempeño y metas: qué debe cumplirse después de ser ejecutado el plan.

PLANES GENERALES DE ACCIÓN	PLANES ESPECÍFICOS DE ACCIÓN
Conjunto de programas estratégicos que deberían cubrir la estrategia misma de la unidad de negocios.	Ayudan e impulsan la realización de las tareas.
No deberían ser muy numerosos, se sugieren en general, 3 planes por cada lineamiento estratégico.	Son las <b>partes tácticas</b> de los programas generales.
Deberían ser alcanzables.	Son <u>muy concretos</u> y de <u>corto plazo</u> . Deben apoyar el logro de cada uno de los Planes Generales.
Deben ser revisados periódicamente.	Se sugieren, en general, 3 planes específicos por cada plan general.

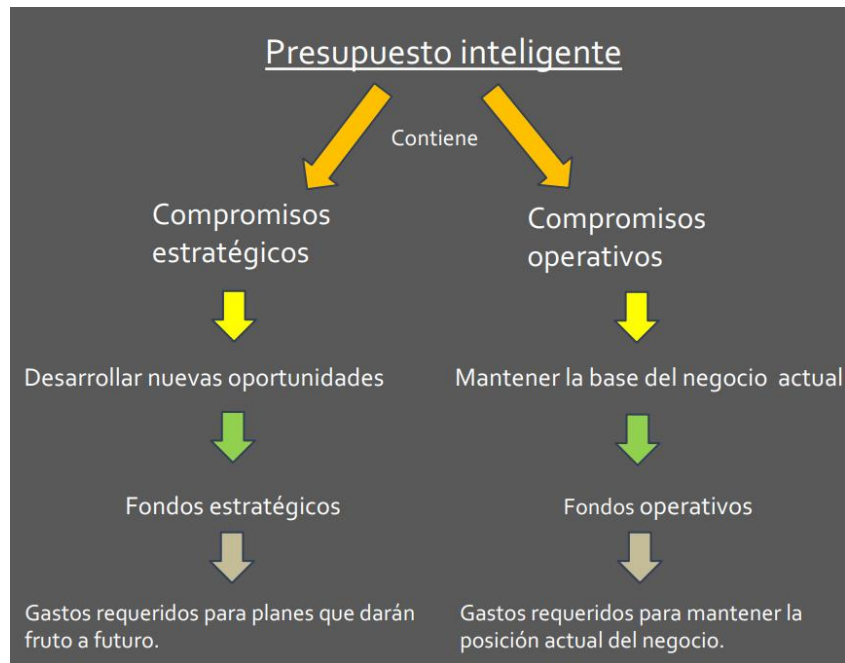
**Agenda estratégica debe tener coherencia con:**

- Misión – Visión
- Examen externo (oportunidades y amenazas)
- Examen interno (fortalezas y debilidades)

**Cada Plan General de Acción:** está respaldado por un programa específico de acción.

**Planes Específicos:** son tareas de corto plazo, más medibles y controlables que los Planes Generales.

**Hito:** punto intermedio que muestran el desarrollo del plan.



**Objetivos estratégicos:** son los cuales pueden apuntar los planes de acción, son diversos y nos permiten trazar el camino para alcanzar resultados concretos de cada negocio, la posición futura y evaluar la gestión deseada.

- Objetivos de alta dirección (de tipo financieros, buscan tener rentabilidad)
- Objetivos del negocio (expansión geográfica, internacionalización, desarrollo de otro segmento del mercado, ganar mayor participación, posicionamiento competitivo)
- Objetivos relacionados con el cliente (de acuerdo como el cliente percibe y ve la empresa)
- Objetivos internos (clima organizacional, ciclos de producción, etc.)

**Indicadores:** magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso. Es un dato o datos que nos ayudan a medir objetivamente la evolución de un sistema de gestión. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en término de resultados. Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.



- **Eficiencia:** es hacer bien las cosas, tiene que con el cómo se hacen las cosas
- **Eficacia:** es hacer las cosas correctas, tiene que ver con qué cosas se hacen

- **Efectividad:** es hacer bien las cosas correctas, tiene que ver con qué cosas se hacen y con cómo se hacen esas cosas.

#### **Uso de los Indicadores:**

- Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representa una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en término de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

**Indicadores de proceso:** se pretende medir qué está sucediendo con las actividades

**Indicadores de resultado:** se quiere medir las salidas del proceso, cómo se ha desempeñado la empresa desde un factor crítico

- Propiedades:
  - dirigido a los altos directivos
  - Largos lapsos de tiempo

**Indicadores de Rendimiento:** qué hacer para mejorar el desempeño radicalmente

- Propiedades:
  - Dirigido a niveles operativos
  - Cortos lapsos de tiempo

**Indicadores de cumplimiento:** relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos

**Indicadores de Evaluación:** están relacionados con las razones y/o métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de Eficiencia:** están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajo.

**Indicadores de Eficacia:** están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos

**Indicadores de Gestión:** están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso

- Características: simplicidad, utilidad, validez de tiempo, participación de los clientes, adecuación

#### **Objetivos de los Indicadores:**

- Comunicar la estrategia
- Comunicar las metas
- Identificar problemas y oportunidades
- Diagnosticar problemas
- Entender procesos

- Definir responsabilidades
- Mejorar el control de la empresa
- Identificar iniciativas y acciones necesarias
- Medir comportamientos
- Facilitar la delegación en las personas
- Integrar la compensación con la actuación.