

CHIAVENATO

Capítulo 1:

Contexto: todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, clientes junto con ventajas competitivas, actuando como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto ante los veloces cambios que generan las sociedades, los negocios y el medioambiente.

Planificación estratégica: guiará a la organización en su desarrollo y en la formulación de estrategias que aseguren su evolución continua y sostenible.

Exclusión competitiva: dos especies que consiguen su sustento de manera idéntica no pueden coexistir; no pueden ocupar un mismo nicho durante mucho tiempo porque cuando compiten por un recurso esencial, una de ellas desbancará a la otra y prevalecerá, pues se adaptará mejor a ese hábitat.

Estrategia: curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura que le proporcionará ganancias y ventajas en comparación con su situación actual.

- Elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro, la cual ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente.
- Asociado estrechamente con la competencia.
- Planeamiento competitivo.
- Elección compleja que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar entre varias alternativas existentes la más conveniente, de acuerdo con los factores internos y externos de la organización y tomar las decisiones con base en esa elección.
- Para Levy la estrategia no se enseña, se explica y se incorpora al pensamiento. Es una especie de conocimiento tácito y no siempre implícito.
- Integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito.
- Permite asignar e integrar todos los recursos y las competencias organizacionales en una proposición única y viable, para anticiparse a los cambios del entorno y a las contingencias frente a competidores preparados que luchan por obtener los mismos clientes y proveedores.
- Compuesta por varias tácticas simultáneas e integradas entre sí que suceden de forma ordenada en el tiempo y es definida por la dirección general, siendo la táctica responsabilidad del gerente de cada departamento.
- **Tipos:**
 - **Directa:** deseo de obtener una victoria decisiva por medio de un choque cuyo resultado será determinado por la fuerza.
 - Productos mejorados y, por lo mismo, más competitivos.
 - Conquista de porciones del mercado de los competidores en los segmentos del mercado.
 - Aprovechamiento más eficaz de los canales actuales de distribución.
 - **Indirecta:** implica la creación de productos radicalmente innovadores
 - En segmentos de mercado desocupados o inexplorados.
 - Utilización de canales inusitados de distribución.
 - Desarrollo de competencias tecnológicas que transfieran el lugar de la competencia a campos en los cuales la empresa posea una pericia difícilmente imitable.

- La estrategia evoluciono de la guerra y muchas ideas fueron aplicadas a negocios:
 - **Estrategias ofensivas:** Ideadas para alcanzar objetivos por encima del objetivo de los competidores; por ejemplo, ganar participación de mercado, conquistar a clientes estratégicos o actuar en segmentos de gran margen.
 - **Estrategias de defensa:** Ideadas para proteger posiciones de porciones de mercado, utilidades, posicionamiento de marca.
 - **Estrategias para flanquear:** Ideadas para evitar el enfrentamiento; por ejemplo, actuar en segmentos sin competidores, campañas de comunicación que no incitan ni estimulan a los competidores.
 - **Estrategias de guerrilla:** Ideadas para debilitar a los competidores por medio de pequeñas ofensivas en sus puntos o momentos débiles; por ejemplo, promociones sorpresa o anticipación del lanzamiento de productos.
- También guarda estrecha relación con el deporte con el que hay varios elementos básicos:
 - Capacidad para comprender el **comportamiento competitivo** como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.
 - Capacidad para predecir cómo el movimiento estratégico dado de una parte alterará el equilibrio de la competencia.
 - Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando sus consecuentes beneficios solo se presenten a largo plazo.
 - Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes, como para justificar la inversión correspondiente.
 - Disposición para actuar.

Modelo organizacional sectorial: considera que el sector en el que actúa la empresa es el más relevante para determinar su desempeño, particularmente ciertas características sectoriales como las economías de escala, las barreras para la entrada y la salida, el nivel tecnológico, el grado de concentración y diversificación entre las empresas y la diferenciación de los productos y servicios.

Características del modelo de la organización sectorial	Acción
Conocimiento acerca del ambiente	Investigar Ambiente del contexto (macroambiente) Ambiente transaccional (microambiente) Competencia
Identificación de un sector con potencial para ofrecer rendimientos por encima de la media del mercado	Investigar Estructura sectorial favorable
Elaboración de la estrategia adecuada	Posicionarse para obtener ganancias por encima de la media
Desarrollo o adquisición de activos y habilidades para implementar la estrategia	Desarrollar Competencias
Aplicación de las fuerzas competitivas de la organización	Implementar estrategias alineadas con las ganancias pretendidas

Técnicas para identificar el posicionamiento:

Técnica	Descripción
Mapa de percepciones	Técnica gráfica que permite visualizar las posiciones de las percepciones que los consumidores tienen sobre la empresa en relación con los competidores.
Análisis discriminante	Técnica estadística para identificar la combinación lineal de las características que mejor separan dos o más clases de objetos o hechos.
ANOVA	Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio, y para identificar al más relevante – llamado dimensión o factor–, el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento.
Análisis de conjunto	Técnica estadística usada en investigaciones de mercado para determinar el valor que los participantes de la investigación conceden a diferentes características de un producto o servicio, y para identificar al más relevante – llamado dimensión o factor–, el cual será la base para elaborar las estrategias de posicionamiento.
Análisis del sector	Técnica para identificar “grupos naturales” a partir de datos brutos. Un sector es un grupo de casos u observaciones relativamente homogéneos. Los objetos de un sector son similares entre sí y diferentes en relación con los objetos que están fuera del sector.

Valor de cliente a largo plazo: es el valor presente del flujo de efectivo futuro que se espera de la relación con ese cliente.

- Propició que surgieran las estrategias enfocadas a la prestación de servicios a los clientes y su satisfacción a largo plazo, en lugar de maximizar únicamente las ventas a corto plazo.

Características del modelo basado en los recursos.

Características del modelo basado en recursos	Acciones
Identificación de los recursos (puntos fuertes y débiles) de la organización en comparación con la competencia.	Evaluar Proceso y actividades de la organización.
Determinación de las capacidades organizacionales que la hacen mejor que los competidores.	Integrar Recursos y procesos.
Determinación de la ventaja competitiva intrínseca a la organización.	Desarrollar Ventaja competitiva identificada.
Localización de un sector atractivo de actuación.	Invertir en sectores potenciales para los recursos y las capacidades organizacionales.
Selección de mejor estrategia.	Implementar estrategias en línea con los recursos y las capacidades organizacionales que maximicen las oportunidades del entorno

Visiones del pensamiento estratégico:

- **Visión estructuralista:** Admite un flujo causal entre estructura de mercado, conducta de los participantes y desempeño de las organizaciones. La estructura del mercado, que resulta de las condiciones de la oferta y la demanda, impone la conducta de los vendedores y los compradores, la cual, a su vez, determina el desempeño de las empresas del sector. Tal visión lleva a las organizaciones a dividir los sectores en atractivos y no atractivos y, una vez que los factores estructurales externos han determinado el nivel de utilidad total del sector, a decidir dónde entran y no entran, con el propósito de captar la riqueza, en vez de crearla.
- **Visión reconstructivista:** Se basa en la teoría del crecimiento interno, según el cual la innovación y la creación de valor son fruto del ingenio de los emprendedores y se pueden presentar en toda organización, en cualquier momento, de forma intrínsecamente nueva, debido a la reconstrucción cognitiva de los datos disponibles y de los factores de mercado. Según esta visión, la demanda adicional existe en estado latente, aún sin explorar. El punto crucial del problema exige que la atención se desvíe del lado de la oferta al de la demanda, del enfoque en la competencia al enfoque en la innovación de valor, de modo que la demanda potencial se convierta en demanda real.
 - No existe un sector que sea atractivo o no atractivo en sí, pues las organizaciones pueden modificar el grado de atractivo sectorial por medio de un esfuerzo de reconstrucción consciente. Por tanto, la competencia con los moldes tradicionales se vuelve irrelevante.
 - Al estimular la demanda de la economía, la estrategia de innovación de valor expande los mercados existentes y crea otros, redefine las fronteras y la estructura del sector, y crea un nuevo espacio de mercado

Cambio constante en las organizaciones: es una cuestión de supervivencia para las organizaciones. Estas deben ser proactivas. El proceso de planeación estratégica las conducirá al desarrollo y a que formulen estrategias que aseguren su crecimiento y desarrollo.

Elaboración de las estrategias: es el resultado de la aplicación del pensamiento estratégico por parte de un estratega, o sea, un tipo de reflexión sofisticada y compleja que implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para acciones emprendedoras.

Pensamiento estratégico: constituye la parte no analítica del trabajo del estratega, esa esfera sofisticada y compleja del conocimiento implica imaginación, discernimiento, intuición, iniciativa, fuerza mental e impulso para emprender.

- Permite identificar y localizar oportunidades para obtener una ventaja competitiva, así como amenazas y riesgos que se deben evitar.

Estrategia organizacional: es el patrón de decisiones que determina y exhibe los propósitos, los objetivos y las metas organizacionales y que genera el plan estratégico que define el conjunto de negocios en los cuales se involucrará la organización, así mismo, establece los términos económicos, humanos y tecnológicos de lo que pretende ser, así como la naturaleza de las aportaciones económicas y no económicas que ofrecerá a sus accionistas, empleados, compradores y comunidades de interés.

- Es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito.

Competencia: varía según su enfoque:

- **Biológico:** demostración de que las ventajas de uno sobre los demás son excluyentes.
- **Militar:** Sistema ecológico por medio del cual las interacciones entre los mercados llevan de manera natural a una estabilidad ecológica de largo plazo.
- **Político**
- **Empresarial**
- **Deportivo**

Matriz BCG: modelo consagrado para la evolución de las relaciones entre los activos de una cartera estratégica. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto y se aplica para determinar las prioridades de inversión en la cartera de productos de una unidad de negocio.

Matriz funcional de GE: permite la evaluación del atractivo de las diferentes unidades de negocios de una empresa, a partir del análisis cruzado de dos conjuntos de variables: la actividad sectorial y la condición potencial de la empresa. En cada caso, la empresa define cuales factores y cual ponderación aplicará.

Ventana estratégica: explicaba la necesidad de aprovechar el momento adecuado para entrar o salir de un negocio, lo que llegó al concepto de “estrategia de la obsolescencia planeada”, o el proceso de hacer que el producto resulte obsoleto o no sea funcional después de cierto tiempo.

Modelo de Porter: modelo de cinco fuerzas de la competencia y de la forma en que una organización puede administrar esas fuerzas para obtener una ventaja competitiva sostenible:

- Entrantes potenciales al mercado
- Amenaza de productos y servicios sustitutos
- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- Grado de rivalidad o ferocidad de los competidores

Conceptos Porter:

- **Estrategias genéricas:** Enumeran las tres formas principales de la creación de valor: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Teniendo riesgo en quedarse en el medio de las tres estrategias.
- **Cadena de valor:** Permite comprender cómo una organización crea valor y construye su ventaja competitiva de forma integral con sus diferentes actividades; por tanto, toda operación o actividad de una organización debería evaluarse en términos del valor agregado para el consumidor final.
 - 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, como universidades, órganos reguladores u de orientación y asociaciones sectoriales, todas ellas interconectadas y complementarias, que compiten pero que también cooperan en un determinado mercado o segmento.

Competencias para crear valor y garantizar una ventaja competitiva:

- Estabilidad y continuidad de la estructura de las relaciones entre empleados, clientes y proveedores
- Reputación adquirida por la atención, la calidad reconocida y la imagen de la marca que perciben los clientes
- Innovación por medio de la investigación y el desarrollo

Visión estratégica: se debe mirar el largo plazo y no solo el corto o mediano plazo, es preciso entender las consecuencias futuras de nuestras decisiones actuales.

Acción estratégica: el estrategia debe enfocarse en las metas y objetivos que desea alcanzar y en los resultados que quiere ofrecer.

Capítulo 2:

Planeación estratégica: proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, en el contexto en el que se encuentra. Se deben maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, partiendo de los principios de lograr mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

- Drucker: la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros debido a los resultados esperados, es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Estrategia: define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño.

Beneficios de la planeación estratégica:

- La claridad de la visión estratégica de la organización
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo
- El enfoque dirigido mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo.

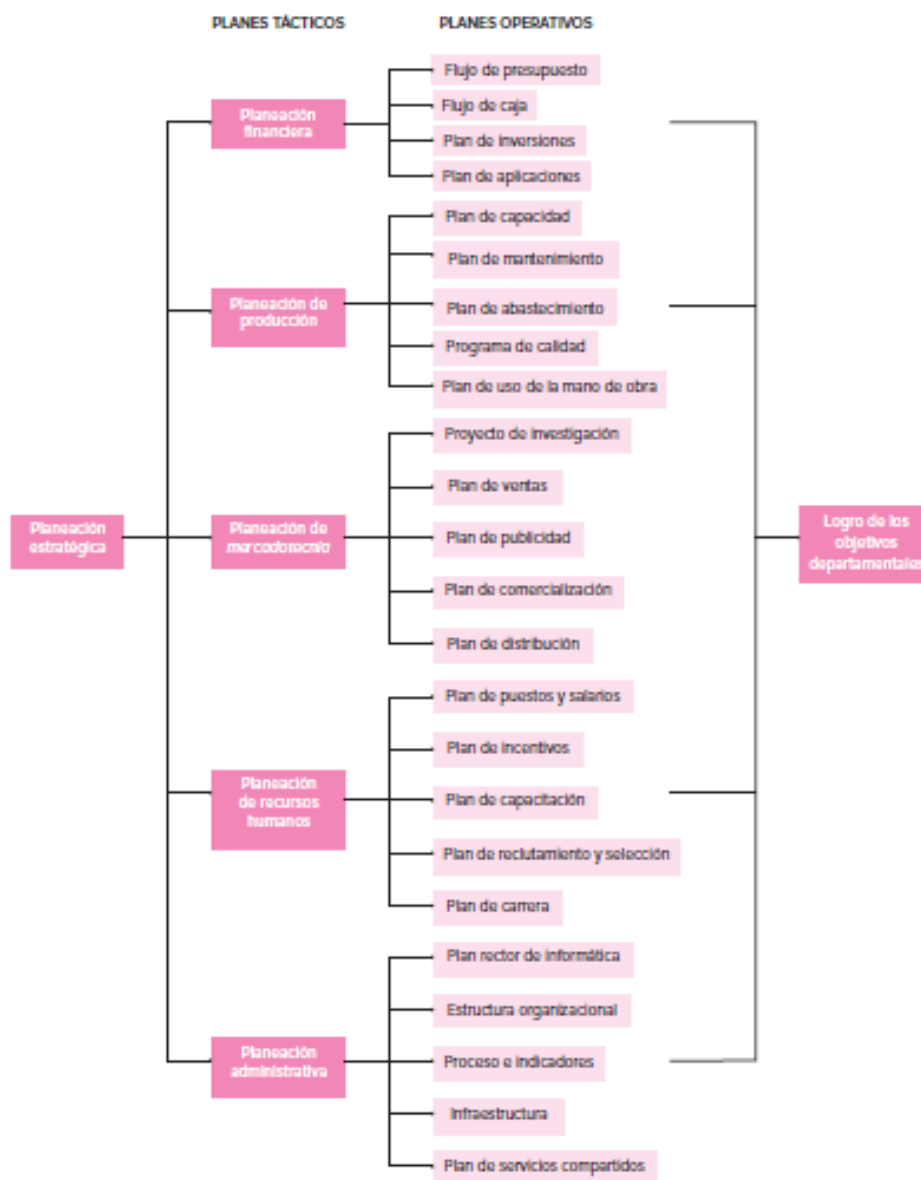
La planeación tiene tres niveles:

- **Planeación estratégica:** abarca a la organización entera, es la más amplia. Refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución.
 - **Horizonte de tiempo:** proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años
 - **Alcance:** comprende a la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional
 - **Contenido:** genérico, sintético y comprensivo
 - **Definición:** a manos de la alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes
- **Planeación táctica:** abarca a cada departamento
 - **Horizonte de tiempo:** proyección a mediano plazo, generalmente es anual
 - **Alcance:** abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos de este
 - **Contenido:** es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica
 - **Definición:** está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización

- **Planeación operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica
 - **Horizonte de tiempo:** proyección a corto plazo (inmediata)
 - **Alcance:** abarca cada tarea o actividad de forma aislada, se preocupa por alcanzar metas específicas
 - **Contenido:** detallado, específico y analítico
 - **Definición:** está en manos del nivel operativo, y se concentra en cada tarea o actividad.

Pequeñas empresas: planean de manera informal, sin regularidad.

Grandes organizaciones: la planeación es una cuestión compleja, que consume mucho tiempo y recursos hasta que se llega a un acuerdo final.



Peter Drucker aportó al desarrollo de la planeación estratégica principalmente introduciendo dos conceptos:

- **Administración por objetivos:** una organización sin objetivos es como una nave sin rumbo y toda organización, de la cima a la base, debería participar para establecer los objetivos y observar sus avances.
- **Capital intelectual:** Predicción de la disminución de la jerarquización en las organizaciones en el futuro, ya que predominaría el trabajo desempeñado por equipos multifuncionales, con un liderazgo ejercido por la persona que tuviera más conocimiento.

Alfred Chandler: señaló que el crecimiento de la organización era resultado de la aplicación de sus recursos, de modo que permitía aprovechar con inteligencia las oportunidades del entorno.

- la planeación estratégica debería contener estrategias coordinadas dentro de una perspectiva de largo plazo.

Igor Ansoff:

- Análisis de la laguna (Gap Analysis): permite diagnosticar la situación actual en comparación con la que se pretende alcanzar en el futuro
- Matriz del producto-mercado: cuando se cruzan los productos y sus mercados, presenta las opciones estratégicas (penetración de mercado) cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado, el desarrollo del mercado o la estrategia de entrar en nuevos mercados con la línea de productos, y la diversificación o la estrategia que aplica la organización cuando busca nuevos mercados con nuevos productos.

Buzzell y Gale: cuanto mayor sea la participación de mercado, mayor será la rentabilidad, porque una fracción grande del mercado ofrece volumen y economías de escala, además de que acelera la experiencia, lo que asegura las ventajas con base en la curva de aprendizaje.

Modelo 7S de McKinsey: sus siete factores eran: estrategia, estructura, sistema, habilidades, equipo, estilo y valores compartidos. Los primeros tres fueron los factores duros y blandos a los otros cuatro ya que no eran bien comprendidos ni valorados por las organizaciones occidentales.

Mintzberg: para él la decisión estratégica es producto de un juego de poder en el seno de una alianza de diversas partes. Según él, la estrategia no se puede definir en términos estáticos porque las fortalezas, las debilidades, la oportunidad y las amenazas son muy relativas en el tiempo y provocan que el proceso de la planeación estratégica sea mucho más fluido e imprevisible de lo que se pensaba y por ello, se debería evaluar de acuerdo con sus intenciones.

Benchmark: búsqueda de las mejores prácticas. Involucra determinar las áreas donde es necesario mejorar, ubicar la organización que fuera excepcional en dichas áreas, estudiarla y aplicar sus mejores prácticas a la propia organización.

Kaplan y Norton:

- Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard--BSC): promueve el equilibrio de un conjunto de indicadores relacionados con los resultados de los procesos financieros, de mercadotecnia, de producción y de innovación. Permite crear mapas estratégicos para visualizar los diversos indicadores en una cadena de causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos impulsores.

Escuelas de carácter preceptivo o normativo: la estrategia se define como una planeación enfocada en el largo plazo de la organización, a través de **características prescriptivas y normativas con un elevado grado de normalización:**

- **Escuela de planeación:** aborda la estrategia como un proceso formal y documentado para desglosar la planeación estratégica en planes operativos y para crear una jerarquía en la que se conjuguen unos con otros. Para los autores neoclásicos la planeación tiene un resultado inmediato → el plan: describe un curso de acción predeterminado en un periodo específico para alcanzar un objetivo deseado y responde las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por qué.
- **Escuela del diseño:** estudia la estrategia como un proceso de adecuación, es decir, parte del supuesto de que el proceso de formulación de la estrategia sirve para adaptar y empatar los aspectos internos de la organización y aspectos del entorno externo.
- **Escuela del posicionamiento:** concibe la estrategia como un proceso analítico. Según esta escuela, la planeación estratégica busca definir un posicionamiento estratégico de la organización frente al entorno externo, el cual debe ser analizado y conocido previamente. Las posiciones genéricas de la organización se deben identificar por medio del análisis de la situación de la competencia sectorial.

Escuelas de carácter descriptivo y explicativo: exploran la imaginación y la creatividad:

- **Escuela de las iniciativas emprendedores:** considera la estrategia como un proceso visionario enfoca el proceso estratégico a partir del ejecutivo más alto de la organización, quien es el principal responsable de idear la visión y de impulsar el negocio. Se concentra en aspectos subjetivos, como la intuición, el juicio, la experiencia y la sabiduría del líder visionario y su liderazgo estratégico, con la intención de crear las condiciones necesarias para implementar y ejecutar sus ideas.
- **Escuela cognitiva:** Aborda la estrategia como un proceso mental. Se considera que la planeación estratégica es un proceso mental en función de la forma en que las personas perciben e interpretan la realidad del entorno.
- **Escuela del aprendizaje:** La formulación de la estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y de construcción por incrementos, tanto individual como colectivo. Su punto focal es la administración progresiva de los cambios y no de la estrategia.
- **Escuela del poder:** la planeación estratégica es un proceso de índole político (negociación), en la que el poder se disputa de manera interna en la organización, e implica la persuasión, la negociación y el acuerdo.
- **Escuela de la cultura:** la planeación estratégica es un proceso social que se basa en la cultura organizacional para abordar los intereses comunes y la integración del sistema.

- **Escuela del entorno:** la estrategia es un medio que permite a la organización moverse dentro de su entorno con libertad en la medida de lo posible y en función de las demandas del medioambiente. La escuela del entorno surgió con la teoría de la contingencia, que habla de las respuestas que se esperan de las organizaciones en determinadas condiciones ambientales.
- **Escuela de la configuración:** La planeación estratégica es un proceso de configuración de la organización, de acuerdo con cada tipo de situación del entorno, con el propósito de integrar y articular sus diferentes partes. A medida que se registran cambios en la situación del entorno, se presenta una transformación organizacional dramática porque la empresa se configura de nuevo de acuerdo con la nueva situación del entorno.

Éxito de la planeación estratégica -> visión

- El concepto principal del proceso de la planeación estratégica es la **visión**: una representación mental de la estrategia que existe en la mente del líder y que sirve de inspiración o de guía
- El director general de la organización debe liderar el proceso visionario de la formulación de las estrategias
- Debe pensar que el entorno es más bien un actor, y no un simple factor, en el juego estratégico.
- Los administradores de la organización deben saber leer e interpretar el entorno y garantizar una debida adaptación, con la llamada respuesta estratégica.
- El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo; debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización
- Una vez hecho el doble diagnóstico, externo e interno, se pasa plantear la manera de adecuar su estructura, cultura, productos y servicios, procesos internos, etc, para que converjan, apoyen, y sostengan la estrategia que marcará los caminos que seguirá a largo plazo (escuela del poder)
- La planeación estratégica es un proceso emergente de aprendizaje, tanto individual como colectivo
- La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad, y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen

Modelo general del proceso estratégico: el propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales, y debe:

- **Ser sistemática:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes.
- **Enfocarse al futuro:** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo.
- **Crear valor:** La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos.
- **Ser participativa:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica.

- **Tener continuidad:** La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año
- **Ser implementada:** La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío
- **Ser monitoreada:** El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados.

La planeación estratégica está constituida por los siguientes elementos:

- **Misión organizacional:** elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. De la organización, es la razón de ser o su papel en la sociedad.
- **Visión organizacional:** Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. Trata de predecir el futuro, pero sin asegurarlo en el presente.
- **Diagnóstico estratégico externo:** Busca anticipar oportunidades y amenazas a efecto de concretar la visión, la misión y los objetivos de la organización. Analiza las diferentes dimensiones del entorno que influyen en las organizaciones de una manera general
- **Diagnóstico estratégico interno:** Diagnostica la situación de la organización frente a las dinámicas del entorno, relacionando sus fortalezas y debilidades a fin de crear las condiciones para formular estrategias que representan la mejor adaptación de la organización al entorno en el cual actúa.
- **Determinantes del éxito:** representa una etapa del proceso, que se ubica entre el diagnóstico y la definición de objetivos y la formulación de estrategias insertas en las dinámicas de la competencia.
- **Definición de objetivos:** la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia
- **Formulación de estrategias:** la formulación de estrategias ocurre a partir del análisis competitivo propuesto por Porter, el cual se compone de cinco fuerzas que actúan sobre la organización: el poder de negociación de los clientes y los proveedores, la amenaza de sustitutos y de nuevos competidores y la rivalidad de los competidores actuales.
- **Formalización del plan estratégico:** El plan estratégico es un plan de acción. Se deben implementar por medio de programas y proyectos específicos. Se requiere de un gran esfuerzo del personal y de que se empleen modelos analíticos para evaluar, asignar y controlar los recursos
- **Auditoría del desempeño y resultados:** Se trata de revisar lo que se ha implementado para decidir cuáles serán las nuevas direcciones del proceso, y de mantener las estrategias que han tenido éxito

Actitud estratégica: es el compromiso que asegura la consecución, en la medida de lo posible, de los resultados planteados de forma explícita durante el transcurso de la planeación estratégica y que el plan estratégico presenta de manera formal. La actitud estratégica se observa a todo lo largo de la implementación del plan estratégico.

FRED DAVID

Capítulo 1: Visión general de la dirección estratégica

La naturaleza de la administración estratégica:

Las consideraciones globales prácticamente repercuten en toda la decisión estratégica: Los fundamentos de la administración estratégica dependen de que los gerentes adquieran una mejor comprensión tanto de la competencia como de los mercados, precios, proveedores, distribuidores, gobiernos, acreedores, accionistas y clientes de todo el mundo. El precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa deben ser competitivos a nivel mundial, no solo a nivel local.

El comercio electrónico se ha convertido en una herramienta esencial de la administración estratégica:

Cada vez son más las empresas que logran una ventaja competitiva al usar Internet para la venta y comunicación directas con proveedores, clientes, acreedores, socios, accionistas y competidores, que podrían estar dispersos por todo el mundo. El comercio electrónico permite reducir los gastos y las molestias que implican el tiempo, la distancia y el espacio al hacer negocios, lo que se traduce en un mejor servicio al cliente, mayor eficiencia, mejores productos y una mayor rentabilidad.

El ambiente se ha convertido en un importante asunto estratégico: El calentamiento global, el bioterritorio y la creciente contaminación sugieren que tal vez no exista amenaza más grande para las empresas y la sociedad que la continua explotación y aniquilación de nuestro entorno natural.

Dirección estratégica: Se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

Un plan estratégico es el plan de juego de la empresa, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para tener éxito al competir.

Etapas de la dirección estratégica: consta de tres etapas

- **Formulación de la estrategia:** incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil.
- **Implementación de la estrategia:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing. Suele denominarse “etapa de acción” Una implementación exitosa depende de la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual constituye más un arte que una ciencia.
- **Evaluación de la estrategia:** es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Hay tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia:
 - Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
 - Medir el desempeño
 - Realizar acciones correctivas.

El éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana.

En grandes organizaciones las actividades de **formulación, implementación y evaluación de la estrategia** ocurren en **tres niveles jerárquicos**:

- Corporativo
- Divisional
- Funcional

Integrar la intuición y el análisis: La intuición es esencial para tomar buenas decisiones estratégicas y es útil para tomar decisiones en situaciones de gran incertidumbre o que no tienen precedente. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas factibles.

La mayoría de las organizaciones pueden gozar de los beneficios de la administración estratégica, que actúan integrando la intuición y el análisis dentro de la toma de decisiones. Los gerentes en todos los niveles de una organización imprimen su intuición y juicio personales en los análisis de administración estratégica, es por ello que el pensamiento analítico y el intuitivo se complementan y no se excluyen.

Adaptarse al cambio

El proceso de administración estratégica se basa en la certeza de que las organizaciones deben hacer un seguimiento continuo de los sucesos y las tendencias tanto internos como externos para ser capaces de realizar cambios oportunos justo cuando sea necesario.

El comercio electrónico y la globalización son cambios externos que están transformando los negocios y la sociedad del mundo actual. En el mapa político, las fronteras entre los países son muy claras, pero en el mapa competitivo, que muestra el verdadero flujo de la actividad financiera e industrial, hace mucho que las fronteras dejaron de existir.

Términos clave para la administración estratégica

Ventaja competitiva: El objetivo principal de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva.

- **Definición:** todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales, cuando una empresa hace algo que las empresas rivales no hacen, o tienen algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.
- Una empresa solo puede mantener su ventaja competitiva durante cierto tiempo porque las empresas rivales imitan y socavan esa misma ventaja. Así que limitarse a alcanzar la ventaja competitiva no es lo más adecuado.
- La empresa debe esforzarse por lograr una ventaja competitiva sostenida mediante:
 - La adaptación continua a los cambios en las tendencias y los sucesos externos, así como en las capacidades, competencias y recursos internos
 - La formulación, implementación y evaluación eficaces de estrategias que saquen el mayor provecho de estos factores.

Estrategas: las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización.

Visión responde a la pregunta **¿en qué nos queremos convertir?** Elaborar la declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.

Misión: son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado. Responder a la pregunta **¿Cuál es nuestro negocio?**. Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades.

Oportunidades y amenazas externas: se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos,

- Pueden ser cambios sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro.
- Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo externas.
- Existen otras oportunidades y amenazas, que incluyen la aprobación de una ley, el lanzamiento de un nuevo producto por parte del competidor, una catástrofe nacional o una disminución en el valor del dólar.
- La fuerza de un competidor constituye una amenaza.
- las empresas necesitan formular estrategias para sacar ventajas de las oportunidades externas y para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. Identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito.

Fortalezas y debilidades internas: son las actividades que una organización sí puede controlar y que desempeña especialmente bien o con diferencias.

- Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial.
- Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica.
- Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas.
- Las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas más por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño.

Objetivos a largo plazo: los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica.

- implica un periodo de más de un año.
- Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y constituyen la base para que las actividades de planeación, organización, dirección y control resulten efectivas.

Estrategias: son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.

- Incluye la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas.
- Acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

Objetivos anuales: logros a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder cumplir con sus objetivos a largo plazo.

- Deben ser mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y deben integrarse dentro de un orden de prioridades.

Políticas: medios que permiten alcanzar los objetivos anuales, las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados.

El modelo de la administración estratégica: un modelo representa algún tipo de proceso.

- El modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planeamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.
- Consta de identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir.

Beneficios de la administración estratégica

- Ser más productiva que reactiva cuando se trata de darle forma a su futuro; le permite iniciar e influir en las actividades y, por lo tanto, ejercer control sobre su propio destino.
- La comunicación es la clave para una administración estratégica exitosa, siendo el diálogo y la participación son integrantes esenciales.
- A través de la participación en el proceso, los gerentes y empleados se comprometen más en apoyar a la organización.
- Otorgar facultades de decisión es el acto de fortalecer el sentido de eficacia de los empleados animándolos a participar en la toma de decisiones, a ejercer su iniciativa e imaginación, y recompensarlos por hacerlo.

Beneficios financieros: Aquellas que las utilizan muestran estas mejoras:

- Son más rentables y exitosas que aquellas que no lo hacen.
- Mejoría significativa en las ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación sistemática.

Beneficios no financieros

- Tener una mayor conciencia sobre las amenazas externas
- Mejor comprensión de las estrategias de los competidores
- Mayor productividad de los empleados
- Una menor resistencia al cambio y la comprensión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensas.
- Mejora las capacidades de prevención de problemas de una organización porque fomenta la interacción entre los gerentes de los niveles divisionales y funcionales.

Por qué no se realiza una planeación estratégica: Algunas empresas no llevan a cabo ninguna planeación estratégica, en tanto que algunas que sí la realizan no reciben el apoyo de los gerentes y empleados.

Algunas razones por las que la planeación estratégica es deficiente o no existe:

- **Las estructuras de recompensas son deficientes:** cuando una organización logra el éxito, a menudo se olvida de compensarlo, pero cuando hay fracasos, es común que la empresa sí se acuerde de castigarlos.
- **Soluciones de emergencia:** en ocasiones una organización está tan ocupada en la administración de la crisis y soluciones de emergencia que no le queda tiempo para planear.
- **Es una pérdida de tiempo:** algunas empresas ven la planeación como una pérdida de tiempo porque no genera ningún producto comercializable.
- **Es muy cara:** la cultura de algunas organizaciones se opone a gastar recursos.
- **Holgazanería:** en ocasiones la gente se rehúsa a hacer el esfuerzo necesario para formular un plan.
- **Miedo al fracaso:** si no se realiza ninguna acción, el riesgo a fallar disminuye, a menos que surja un problema urgente y apremiante.
- **Exceso de confianza:** conforme los individuos adquieren experiencia, tienden a depender menos de la planeación formal.
- **Malas experiencias anteriores:** es probable que la gente haya tenido malas experiencias con la planeación.
- **Interés personal:** cuando una persona ha aumentado su status, sus privilegios o su autoestima por haber usado de manera eficaz un antiguo sistema, a menudo ve cualquier nuevo plan como una amenaza.
- **Miedo a lo desconocido:** los individuos tal vez se sientan inseguros sobre sus capacidades para aprender nuevas habilidades, para afrontar nuevos sistemas o para asumir nuevos roles.
- **Un sincero conflicto de opiniones:** en ocasiones los individuos creen con toda honestidad que el plan es incorrecto.
- **Desconfianza:** tal vez los empleados no confíen en la administración.

Obstáculos en la planeación estratégica: el llevar a cualquier organización a terrenos desconocidos lleva a tener que esquivar ciertos obstáculos y resistencias, como pueden ser:

- Utilizar la planeación estratégica para tener el control de las decisiones y los recursos.
- Realizar la planeación estratégica solo para satisfacer una acreditación o cumplir con requisitos de la regulación.
- Pasar con demasiada rapidez de la definición de la misión a formulación de la estrategia.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que sigan trabajando sin saber nada.
- Que la administración tome demasiadas decisiones intuitivas que entran dañan el plan formal.
- Que la administración no apoye activamente el proceso de la planeación estratégica
- No utilizar planes como una pauta para medir el desempeño.
- Delegar la planeación en una sola persona en vez de comprometer a todos los gerentes.
- Impedir que los empleados clave participen en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye al cambio.
- Hay que considerar que la planeación es innecesaria o poco importante.
- Estar tan absorto en los problemas actuales que no se realiza la suficiente planeación.
- Ser tan formal en la planeación que se repriman la flexibilidad y la creatividad.

Directrices para una administración estratégica eficaz: cuando no se siguen ciertos lineamientos al realizar la administración estratégica es común que se desaten críticas contra el proceso y se generen problemas para la organización.

- Mantener el proceso de administración estratégica tan simple y poco rutinario como sea posible.
- Elimine toda jerga y lenguaje arcaico sobre la planeación.
- El proceso no debe ser totalmente predecible.
- Dé mayor importancia a los planes sustentados en las palabras y use los números solo como material de apoyo.
- Si los gerentes no pueden expresar su estrategia en un párrafo, esto significa que no cuentan con una estrategia o no la comprenden.
- Estimule el pensamiento y la acción que desafíen las suposiciones que subyacen en la estrategia corporativa actual.
- Dé la bienvenida a las malas noticias.
- Si la estrategia no está funcionando, los gerentes deben saberlo.
- Desarrolle una cultura corporativa en la que se comprendan el papel de la administración estratégica y sus propósitos esenciales.
- No permita que los “técnicos” se adueñen del proceso.

Ética empresarial y administración estratégica: conjunto de principios de conducta dentro de una organización que guían la toma de decisiones y el comportamiento. La ética empresarial es un requisito indispensable para la buena administración estratégica.

Ventajas de las operaciones internacionales: tal vez la mayor ventaja sea que las empresas consiguen nuevos clientes para sus productos y servicios, lo que les permite aumentar sus ingresos. El incremento en los ingresos y las ganancias es un objetivo común en todas las organizaciones y es algo que esperan los accionistas porque representa una medida del éxito de la organización.

Además de buscar el crecimiento, las empresas tienen las siguientes razones potencialmente ventajosas para iniciar, continuar o aumentar sus operaciones internacionales:

- Las operaciones en el extranjero pueden absorber el exceso de capacidad.
- Las operaciones en el extranjero permiten a las empresas establecer instalaciones de producción de bajo costo en localidades cercanas a las materias primas o a una mano de obra barata.
- Es posible que no exista la competencia en los mercados extranjeros.
- Las operaciones en el extranjero pueden dar como resultado una reducción en los aranceles, una disminución en los impuestos y un trato político más favorable en otros países.
- Las empresas conjuntas permiten a las organizaciones aprender la tecnología, culturas y prácticas comerciales de otros pueblos y establecer contacto con posibles clientes, proveedores, acreedores y distribuidores en países extranjeros.
- Muchos gobiernos y países ofrecen diversos incentivos para fomentar la inversión extranjera en ubicaciones específicas.
- Las economías de escala pueden obtener mucho de las operaciones en mercados globales antes que de las que se circunscriban a mercados nacionales.

Desventajas de las operaciones internacionales: Un riesgo es que las operaciones en el extranjero pueden ser presa de facciones nacionales. Otras desventajas incluyen las siguientes:

- Las empresas se enfrentan con fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas, económicas y competitivas diferentes y poco comprendidas cuando realizan operaciones comerciales internacionalmente.
- Las debilidades de los competidores en tierras extranjeras a menudo se sobrestiman, y las fortalezas a menudo se subestiman.
- El idioma, la cultura y los sistemas de valores difieren entre los países, y esto en ocasiones genera barreras para la comunicación y problema en las relaciones con las personas.
- Obtener la comprensión de las organizaciones regionales como la Comunidad Económica Europea, la Zona de Libre comercio en América Latina, el Banco Internacional para la recuperación y el desarrollo y la corporación financiera internacional es difícil, pero a menudo es necesario para realizar operaciones comerciales en el extranjero.
- Tratar con uno o más sistemas monetarios complica las operaciones comerciales internacionales.
- La disponibilidad, profundidad y confiabilidad de la información económica.

Capítulo 2: La visión y la misión de la empresa

¿Qué queremos llegar a ser?

Una visión clave provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. La visión se debe establecer antes que cualquier otra cosa, debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible.

La misión de un negocio es fundamental para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y de las estructuras administrativas.

La visión vs. La misión

Misión: responde a **¿Cuál es nuestro negocio?**

visión: responde a **¿Qué queremos llegar a ser?**

- Se podría decir que las utilidades son el principal motivador de una corporación, pero las utilidades por si solas no bastan para motivar a la gente.
- Las utilidades y la visión son necesarias para motivar de manera efectiva a la fuerza laboral.
- Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo diario y trasladarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.

El proceso de desarrollo de la declaración de la misión:

1. consiste en elegir varios elementos de tal declaración y pedir a todos los gerentes que los lean como información de apoyo.
2. que los gerentes preparen una declaración de la misión para su propia organización.
3. Facilitadores externos o un comité de gerentes de alto rango se encargan entonces de fusionar estas declaraciones en un único documento y distribuir este borrador de la declaración de la misión entre todos los gerentes.
4. Por último, se realizan las modificaciones, adiciones y supresiones que sean necesarias, y se lleva a cabo una junta para revisar el documento.

Este proceso representa una gran oportunidad para que los estrategas obtengan el apoyo necesario de todos los gerentes de la empresa.

La solución de puntos de vista divergentes: desarrollar una amplia declaración de la misión es importante porque durante el proceso existe la posibilidad de descubrir y resolver los diferentes puntos de vista entre los gerentes.

- ¿Cuál es nuestra misión?, implica una decisión sincera; una decisión sincera debe basarse en puntos de vista divergentes para que exista la posibilidad de que sea correcta y eficaz.
- Desarrollar la misión del negocio constituye siempre una elección entre diversas alternativas, cada una de las cuales se basa en diferentes supuestos concernientes a la realidad de la empresa y su entorno.
- Siempre es una decisión de alto riesgo.

Características de la declaración de la misión:**Una declaración de actitud**

- Permite generar un rango de objetivos y estrategias alternativas y factibles.
- Permite reconciliar de verdad las diferencias existentes y atraer a los diversos grupos de interés en la organización, es decir, los individuos y grupos que tengan un derecho o participación especial en la misma.

Una declaración de política social

- Abarca la filosofía administrativa y el pensamiento en los niveles más altos de una organización. Por eso, la política social afecta el desarrollo de la declaración de la misión de la empresa.
- Los asuntos sociales obligan a los estrategas a considerar no solamente lo que la organización debe a los grupos de interés en ella, sino qué responsabilidades tiene la empresa con los consumidores, ambientalistas, minorías, comunidades y otros grupos.
- Debe estar integrada dentro de todas las actividades estratégico-administrativas, incluso en el desarrollo de la declaración de la misión.
- Debe diseñarse y expresarse durante la formulación de la estrategia, establecerse y administrarse durante la implementación de esta última, y confirmarse o modificarse durante su evaluación.

Componentes de la declaración de la misión

Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

- **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos y servicios:** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- **Mercados:** ¿en dónde compite la empresa geográficamente?
- **Tecnología:** ¿la empresa está actualizada tecnológicamente?
- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** ¿la empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- **Concepto que tiene la empresa de sí misma:** ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- **Preocupación por su imagen pública:** ¿la empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los empleados:** ¿los empleados son valiosos para la empresa?

Capítulo 3: La evaluación externa

La naturaleza de la auditoría externa

- El objetivo de una auditoría externa es desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar.
- Pretende identificar las variables clave que ofrecen respuestas factibles.
- Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas.

Fuerzas externas clave

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.
- Fuerzas tecnológicas.
- Fuerzas competitivas.

Los **cambios en las fuerzas externas** se traducen en cambios en la demanda del consumidor tanto de productos y servicios industriales como de consumo, afectando directamente a los proveedores y distribuidores.

- afectan los tipos de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que ofrecen y las decisiones de las empresas de adquirir o vender.

El proceso de realizar una auditoría externa

1. se debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas.
2. aislarla y evaluarla.
3. Se necesitará de una reunión, o varias, entre los gerentes para identificar de manera colectiva las oportunidades y amenazas más importantes a las que se enfrenta la compañía.
4. Estos factores externos clave pueden variar con el tiempo y para cada industria.

El enfoque de la organización industrial (I/O) sobre la ventaja competitiva supone que los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa logre una ventaja competitiva.

- la industria en la que la empresa decide competir ejerce una mayor influencia en su desempeño que las decisiones funcionales internas de los gerentes en torno al marketing, las finanzas y temas relacionados.

Fuerzas económicas: Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o quedan fuera de alcance y, de igual manera, el ingreso discrecional se desploma y la demanda de bienes discrecionales disminuye.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: ejercen fuertes repercusiones en prácticamente todos los productos, servicios, mercados y clientes.

- Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales constituyen actualmente una sacudida y un desafío para las organizaciones, pequeñas y grandes, con y sin fines de lucro.
- Las tendencias sociales, culturales, demográficas y ambientales están determinando la manera en que viven, trabajan, producen y consumen lo estadounidenses.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades.

- Los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones.
- Para las industrias y empresas que dependen en gran parte de los contratos o subvenciones gubernamentales, los pronósticos políticos constituyen el elemento más importante de una auditoría externa.
- Los cambios en las leyes de patentes, legislaciones antimonopólicas, tasas de impuestos y actividades de cabildeo afectan significativamente a las empresas.

Fuerzas tecnológicas: Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Tan sólo los avances en las superconductividades están revolucionando las operaciones empresariales, en especial en las industrias eléctrica, informática y del transporte, pero también en los servicios públicos y el cuidado de la salud.

- Internet actúa como un motor económico nacional e internacional que está fomentando la productividad, un factor crítico en la capacidad de un país para mejorar su nivel de vida; y está ahorrando a las empresas miles de millones de dólares en costos de distribución y transacción derivados de ventas directas al usar sistemas de autoservicio.
- Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar al formular las estrategias afectando considerablemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación, prácticas de marketing y posición competitiva de las organizaciones.

Fuerzas competitivas: una parte importante de una auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

- Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de la estrategia.
- Identificar a los competidores más importantes no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias, por razones competitivas, la mayoría de las empresas multidivisionales, por lo general, no dan información sobre las ventas y ganancias de sus distintas divisiones.
- La competencia en prácticamente todas las industrias es intensa. Si una empresa detecta debilidad en un competidor, no mostrará piedad al sacar provecho de sus problemas.

Programa de inteligencia competitiva: La inteligencia competitiva es un proceso sistemático y ético para reunir y analizar información en torno a las actividades y tendencias empresariales generales de la competencia para promover los objetivos de la propia compañía.

- Cuanta más información y conocimientos reúnan una empresa sobre sus competidores, más probable será que pueda formular e implementar estrategias eficaces. Las debilidades más grandes de los competidores representan oportunidades externas; las fortalezas más grandes de los competidores representan amenazas claves.

Cooperación entre los competidores: muchas empresas se interesan más reducir los costos y riesgos que entrar a nuevas actividades comerciales o mercados que adquirir nuevas habilidades es por ello por lo que muchas intentan cooperar con sus competidores.

El grado de semejanza de los mercados y la similitud de los recursos: Los competidores son empresas que ofrecen productos y servicios similares en el mismo mercado. Los mercados pueden ser geográficos o áreas o segmentos de producto.

- Se utiliza este grado para estudiar la rivalidad entre los competidores.
 - **grado de semejanza de los mercados** se define como el número e importancia de los mercados en los que una empresa compete con sus rivales.
 - **similitud de los recursos** es el grado en que se pueden comparar el tipo y la cantidad de los recursos internos de una empresa con los de un rival.

Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de Porter: es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias

- **Rivalidad entre empresas competitivas:** la rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas.
 - Las estrategias de cada empresa tendrán éxito sólo a medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.
 - Es probable que los cambios en la estrategia que realizan una empresa se enfrenten con movimientos de represalia por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características de los productos, ofrecer servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.
- **Ingreso potencial de nuevos competidores:** Cuando las nuevas empresas pueden entrar fácilmente en una industria en particular, la intensidad de la competencia aumenta.
 - Se logran ingresar en industrias con productos de alta calidad, bajos costos y considerables recursos de marketing.
 - El trabajo del estratega consiste en identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.
 - Cuando la amenaza de que nuevas empresas entran en la industria es fuerte, las empresas ya establecidas generalmente fortalecen sus posiciones y llevan a cabo acciones como reducir los precios, extender las garantías, agregar características u ofrecer financiamientos especiales para impedir el ingreso de nuevos competidores.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** en muchas industrias, las empresas compiten muy de cerca con fabricantes en otras industrias de productos sustitutos.
 - La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto.
 - Estos límites al precio se equiparán con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre rivales.
 - Midiéndose por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración del mercado.

- **Capacidad de negociación de los proveedores:** afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto. Cada vez es más común que en las industrias los vendedores establezcan alianzas estratégicas con proveedores selectos en un esfuerzo por:
 - Reducir el costo de inventarios y logística
 - Acelerar la disponibilidad de componentes de la siguiente generación
 - Mejorar la calidad de las partes y componentes que se proveen, reduciendo así el número de defectos
 - Lograr importantes ahorros tanto para sí mismos como para sus proveedores.
- **Capacidad de negociación de los consumidores:** Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable. La capacidad de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que van a comprar son estandarizados o indiferenciados.

Fuentes de información externa

- Las fuentes inéditas incluyen las encuestas a los clientes, las investigaciones de marketing, discursos en reuniones de profesionales y accionistas, programas de televisión, entrevistas y conversaciones con los grupos de interés en las empresas.
- Las fuentes publicadas de información estratégicas incluyen periódicos, revistas especializadas, informes, documentos gubernamentales, resúmenes, libros, directorios y manuales. Asimismo, internet ha facilitado a las empresas la recopilación, asimilación y evaluación de la información.

Herramientas y técnicas de pronóstico: Los pronósticos son suposiciones informadas acerca de las tendencias y los acontecimientos futuros.

- Es una actividad compleja a causa de factores como la innovación tecnológica.
- Los gerentes a menudo deben valerse de pronósticos publicados para identificar eficazmente las oportunidades y amenazas externas clave.
- **Clasificación:**
 - **Cuantitativos:** son los más apropiados cuando los datos históricos se encuentran disponibles y que las relaciones con las variables clave sean las mismas en el futuro.
 - **Cualitativos:** son los que no requieren de una abierta manipulación de datos, sino que hacen uso del juicio de quien pronostica.

Hacer suposiciones: las mejores estimaciones presentes en torno al efecto de factores externos importantes sobre los que el gerente tiene escaso control, pero que pueden ejercer un efecto significativo en el desempeño y en la capacidad para lograr los resultados deseados.

- Los estrategias enfrentan un sin número de variables y factores imponderables que escapan a su control y que no son predecibles.
- se necesitan para las tendencias y acontecimientos futuros que tendrán mayor probabilidad de ejercer un efecto significativo en la actividad comercial de la empresa.
- Las suposiciones sirven como puntos de verificación de la validez de las estrategias.

Corporaciones multinacionales: enfrentan varios riesgos únicos, como la expropiación de activos, pérdidas monetarias por las fluctuaciones en las tasas de cambio, interpretaciones desfavorables en los tribunales extranjeros sobre contratos y acuerdos, disturbios sociales y políticos, restricciones a las importaciones y exportaciones, aranceles y barreras comerciales.

Antes de entrar en los mercados internacionales: las empresas deben analizar detalladamente publicaciones e informes referentes a las patentes, buscar el consejo de organizaciones académicas y de investigación, participar en ferias comerciales internacionales, formar sociedades y llevar a cabo una exhaustiva investigación para ampliar sus contactos y disminuir el riesgo de hacer negocios en nuevos mercados.

Globalización: proceso de integración a nivel mundial de las actividades de formulación, implementación y evaluación.

- Las decisiones estratégicas se toman con base en el efecto que causan en la rentabilidad global de la empresa, y no sólo en consideraciones nacionales o de otro país.
- Una estrategia global busca cumplir con las necesidades de los clientes a nivel mundial, dando el valor más alto al menor costo.
- Ocurre por una tendencia mundial hacia patrones de consumo similares, el surgimiento de compradores y vendedores internacionales, y el comercio electrónico y la transmisión instantánea de dinero e información entre los continentes.

Análisis industrial: matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave.
2. Asigne una ponderación a cada factor.
3. Asigne a cada factor externo clave una calificación.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener una puntuación ponderada total para la organización.

La matriz de perfil competitivo (MPC) -> identifica:

- los principales competidores de una compañía
- las fortalezas y debilidades principales en relación con las con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.
- las extensiones de la línea de productos
- la efectividad de la distribución de ventas, las ventajas de patentes y registros
- la ubicación de las instalaciones
- la capacidad y eficacia de la producción
- la experiencia dentro la industria y en el comercio exterior.
- las relaciones sindicales
- las ventajas tecnológicas.

Diferencias entre MPC y EFE: Las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales de ambas matrices (EFE y MPC) tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas.

Fundamentación de la estrategia: 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. Elección que involucra a la organización

Trabajo científico: se concentra en problemas orientados hacia una disciplina o ciencia específica

PPTs

Estratega: afronta problemas que son interdisciplinarios e implican una amplia gama de conocimientos. Debe tener visión y acción estratégicas.

Estrategia: es el patrón que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, implicando nociones de espacio y tiempo.

- **Dirección:** hacia donde se quiere ir
- **Propósito:** para que se quiere ir.
- **Naturaleza:** que se quiere hacer

Evolución del concepto de estrategia:

- **Strato:** ejército
- **Aga:** liderar, guiar
- **Según:**
 - Sun Tzu: el arte de guerra
 - Clausewitz: racionalismo, pasión y odio
 - Mao Tse Tung: libro rojo: uno de los instrumentos básicos de enseñanza ideológica de las masas durante la época de la Revolución Cultural
 - Maquiavelo: líder político, audaz, cruel, frío y con cualidades políticas
 - P. Kotler: planeamiento de las estrategias de guerra aplicadas al marketing.

Pensamiento estratégico: proceso de pensamiento enfocado en la realización de un propósito. Centrado en el ámbito de la persona y ligado a:

- **La intención:** voluntad de hacer o no 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

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

- 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 y podremos planear la estrategia de máxima esperanza.

Del pensamiento estratégico al diseño de un proyecto		
Interrogantes	Naturaleza de la Acción	Nivel de Definición
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué? • ¿Para qué? • ¿Hacia dónde? 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensar estratégicamente • Actuar estratégicamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el orden? • ¿Con quién? • ¿Cómo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar estratégicamente • Organizar 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo? • ¿Cuánto? • ¿Se hace adecuadamente? • ¿Qué hay que revisar? 	<ul style="list-style-type: none"> • Programar y evaluar • Implementar y controlar • Revisar permanentemente 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Proyecto

Estrategias de guerra aplicadas a los negocios:

- **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 sus puntos o momentos de debilidad.

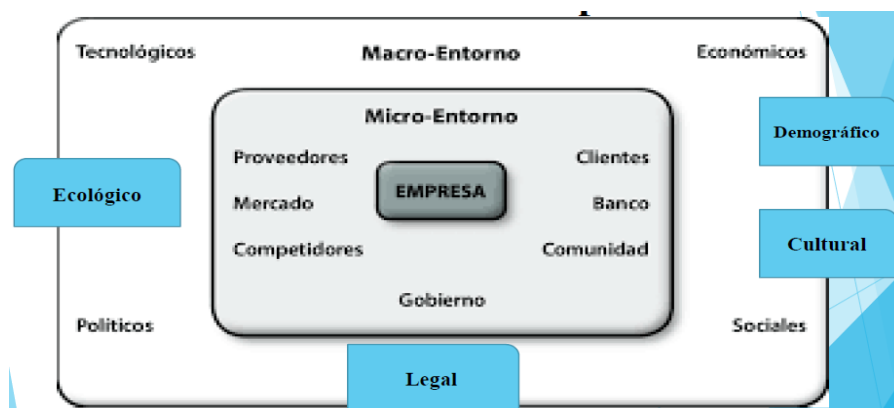
Eficiencia: hacer las cosas con certeza, resolver problemas, cuidar los recursos que se aplican, cumplir con las obligaciones, reducir costos

Eficacia: hacer las cosas pertinentes, producir alternativas creativas, maximizar el aprovechamiento de recursos, obtener resultados, aumentar las utilidades

Efectividad: poder sostenerse dentro del entorno/ ecosistema, presentar resultados globales positivos a largo plazo, coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática.

Planificación estratégica: optimiza tus recursos y tu tiempo, simplifica el proceso y favorece tus resultados.

Ecosistema de una empresa:



Identificar en el ecosistema del mercado:

- **Necesidad:** todo aquello que cubre las necesidades de supervivencia
- **Deseo:** todo aquello que la gente anhela, sin lo cual se puede vivir. Es respaldado económicamente, depende del poder de compra del individuo.
- **Problema:** asunto que la gente debe investigar para esclarecerla, mejorarla, hacer propuestas, resolverla y que afecta a un grupo significativo.

Mercado: lugar físico o virtual donde se reúnen compradores de bienes tangibles e intangibles y los ofertantes. Estos compradores comparten una necesidad, deseo a satisfacer o problema a resolver. Se vinculan en el mercado por relaciones de intercambio.

Ventaja competitiva: conjunto de características únicas de un producto que ofrece beneficios tangibles al consumidor y así es percibido por el mercado meta. Creando un valor significativo para el consumidor.

Creación de valor: captar el valor de los clientes, crear lealtad del cliente, retener al cliente, aumentar la participación del cliente, crear relaciones adecuadas con los clientes correctos, segmentar los clientes, personalizar, estrategias centradas en el cliente, ética y responsabilidad social.

Segmentación: dividir un mercado en distintos grupos de compradores considerando sus necesidades, deseo, 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 ingresara
 - **Posicionamiento en el mercado:** hacer que un bien tangible o intangible ocupa un lugar claro distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta
 - **Tipos:**
 - **Demográfica:** edad, género, nivel de estudio, nivel de ingresos
 - **Geográfica:** lugar de residencia
 - **Psicográfica:** estilo de vida, valores, personalidad, intereses
 - **Sociocultural:** ciclo de vida familiar, clase social, valores culturales
-

Evolución de las organizaciones y los negocios:

- Sociedades externas
- Descentralización
- Cambio Continuo
- Estrategias dinámicas
- Experiencia del usuario, personalización
- Tecnología informática, facilitadora de los procesos de negocios
- E-business, E-commerce
- Promoción de la creatividad e innovación
- Valor de los datos, etc

Planificación estratégica: proceso de elección y selección entre cursos alternativos de acción con vistas a la asignación de los recursos escasos, con el fin de obtener objetivos específicos. Proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa

Estrategia corporativa: tiene dos componentes:

- Formulación de una estrategia conceptual triunfadora
- Creación de una estrategia operativa ejecutable

Éxito en la gestión de las organizaciones: requiere:

- Visión integradora que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre un negocio
- Disponer de herramientas para captar y analizar cambios de un medio contexto dinámico
- Tener la capacidad de proveer un sentido de dirección estratégica con el fin de poder guiar la organización en forma constructiva hacia el futuro.
- Ámbito económico: la única certidumbre es la incertidumbre
- Supervivencia: crean nuevos conocimientos, los difunden y los incorporan rápidamente a nuevos procesos y productos
- Innovación continua y el conocimiento que hace posible esa innovación

Intermediarios: si el consumidor puede visitar la web del fabricante, si no existen obstáculos para interacciones directas o si el fabricante tiene una relación directa con el mercado, los intermediarios deberán redefinir su negocio, agregar un valor real al producto base y ampliar servicios del mundo físico y evolucionar junto a la NED.

Creación del valor:

- **Participación del cliente:** parte que obtiene la empresa por las compras del cliente
- **Valor capital del cliente:** combinación total del valor de por vida de todos los clientes de una empresa.

Hay que entender el mercado e identificar las necesidades, deseos y problemas → investigar → saber administrar la información del micro y macroambiente y actualizar los datos de los clientes.

- **Macroambiente:** variables incontrolables locales, regionales, globales.
 - **Fuerzas:** económicas, políticas, legales, ecológicas, socioculturales, demográficas, tecnológicas.
- **Microambiente:** proveedores, consumidores, competidores, intermediarios, públicos: ONG's, sindicatos, bancos, asociaciones profesionales, medios

Tendencias del Sector IT:

- **Modelos de simulación y predicción de escenarios**
- **Aplicaciones móviles**
 - **Movilidad:** las compañías requieren proporcionar las mejores condiciones tecnológicas para sus empleados, socios y todos aquellos vinculados con el negocio. La clave es contar con una solución integral end to end, que hará que su empresa sea mucho más ágil, y su fuerza de trabajo más productiva y eficiente, lo que se reflejará en mayor compromiso del cliente.
- **Integración de las redes sociales a las soluciones empresariales:**
 - **Social Business:** incorporación de herramientas colaborativas e interactivas de trabajo en línea.
- **Cuidado del medio ambiente**
 - **Seguridad:** el surgimiento de nuevas tecnologías ha generado una mayor exposición de la información y los datos, lo que concibe un nuevo entorno de riesgos de seguridad que hace necesario proteger los activos digitales para evitar su robo y mal uso.
- **Cloud Computing:** brinda velocidad para mover las aplicaciones, seguridad contra amenazas, ahorro de costos al optimizar los recursos de la infraestructura. Mientras mejor sea la capacidad de una organización de planear, desplegar y ejecutar su estrategia de Cloud, más rápido alcanzará sus objetivos de negocio.
- **Sistemas de gestión de RRHH**
- **Big Data**

Análisis Interno y Externo:

- **Fortaleza:** cualquier característica, recurso y factor interno que mejora nuestra efectividad y el éxito de la gestión
 - Factores internos: calidad, producto, estructura de la organización, management, capacidad técnica, know how and know why, capacidad para satisfacer la demanda, fuerza de venta, clientes, proveedores, distribuidores, capital intelectual, recursos económicos, recursos tecnológicos, localización, infraestructura física, prestigio, reconocimiento de marca, vínculos con actores del microambiente, I&D
- **Oportunidad:** resultado de alguna tendencia o un hecho concreto en el ambiente externo que representa una ventaja, una situación favorable para la empresa.
- **Debilidad:** toda carencia interna que limita la efectividad, la performance y/o el rendimiento. Inhibe la habilidad para lograr objetivos
- **Amenaza:** resultado de alguna tendencia o un hecho concreto en el ambiente externo que representa cierto grado de criticidad para la empresa.
 - **Factores externos:** indicadores económicos, políticos y sociales, fusiones y adquisiciones de empresas, tendencias tecnológicas, innovaciones, tendencia del sector industrial, características del mercado, conductas de los consumidores (actitud, expectativas, preferencias, necesidades, deseos), cambios legales/regulaciones, nuevos productos en el mercado, descubrimientos científicos, indicadores financieros, tendencias sociales y estilos de vida, cambios en los valores y actitudes de la gente, responsabilidad social, conciencia ecológica.

Crisis: tiene el significado de peligro y oportunidad, se traduce como un momento crítico. Es un momento de alarma, pero también de nuevas oportunidades.

Economía colaborativa: permite utilizar, compartir, intercambiar o invertir recursos o bienes, pudiendo existir o no una contraprestación monetaria entre los usuarios. Fomenta el acceso frente a la propiedad de los bienes.

Economía bajo demanda: encontramos aquellos modelos de consumo y provisión de servicios que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda generada habitualmente de profesional a consumidores (B2C) a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente. Se ofrecen normalmente a cambio de una contraprestación y habitualmente con ánimo de lucro.

Diferencia entre modelos bajo demanda y modelos colaborativos:

- Entre los usuarios existe una relación comercial, es decir, son plataformas en las que tiene lugar la prestación de un servicio, ya sea por parte de profesionales o por parte de particulares, dependiendo del modelo.

Economía de acceso: modelos de negocios en los cuales una empresa, con fines comerciales, pone a disposición de un conjunto de usuarios, un conjunto de bienes para su uso temporal, adaptándose al tiempo de uso efectivo que requieren dichos usuarios y flexibilizando la localización espacial de los mismos. Hace referencia únicamente a los modelos en los que la plataforma digital presta el servicio subyacente de manera centralizada y los usuarios normalmente no tienen contacto directo entre sí para efectuar las transacciones.

Economía de plataformas procomún: modelo emergente basado en la colaboración de comunidades de personas contribuyentes que a partir de plataformas digitales desarrollan recursos comunes cuya propiedad es compartida y deviene accesible como bien público. Son plataformas que usan tecnología y datos abiertos, modelos de gobernanza más participativos e incluso cooperativistas, que miden sus externalidades negativas, se financian con capital ético y/o financiación colectiva de participantes.

- **Ventajas desde el punto de vista de la sociedad y el medioambiente:**
 - Se consigue hacer más con menos recursos haciendo un uso más eficiente de los mismos. Se promulga el principio de que el acceso es mejor que la propiedad y se crea mayor abundancia en la sociedad
 - Los ciudadanos se potencian como agentes económicos a pequeña escala, haciendo un uso más eficiente de los mismos, capaces de generar e intercambiar valor con otros ciudadanos de manera directa. En muchos casos realizarán estos intercambios por dinero, aunque el abanico de posibilidades incluye también el intercambio.
 - Externalidad ambiental positiva al conseguir reducir la necesidad de fabricar más bienes y/o de construir más infraestructuras.
- **Retos:**
 - Es el propio conocimiento de estas plataformas por parte de la población en general.
 - Abuso o mal uso de la tecnología, a veces sin ser conscientes de ello. El rápido crecimiento de las plataformas digitales dificulta la comprensión y su encaje normativo.

Responsabilidad Social Empresarial: 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, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

- **Brinda:**
 - Competitividad y nuevos negocios
 - Estabilidad social y mejor capital humano
 - Mejoras en clima de negocios
 - Gobernabilidad
 - Mejoras en ambiente natural
 - Mercado más próspero
- **Puede influenciar positivamente en la competitividad de las empresas:**
 - Mejora de los productos y/o procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente
 - Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo cual aumenta su creatividad e innovación
 - Mejor imagen pública, debido a premios y/o a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad
 - Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa
 - Ahorro en costos e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos
 - Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados.

--

Segmentación: dividir al mercado en grupos homogéneos de consumidores que pueden requerir bienes tangibles/intangibles diferentes o acciones de marketing distintas.

Segmento: subgrupos de consumidores con diferentes deseos, necesidades, problemas, preferencias de compra o forma de uso de productos. Para cada segmento meta se debe establecer una posición en la mente del consumidor.

- Logra la proposición de valor particular, ajustada a las necesidades, deseos y preferencias de cada cliente.
- Mejorar la situación de la empresa en el mercado
- **Características:**
 - Medible
 - Accesible
 - Alcanzable
 - Rentable

Proceso de segmentación:

- Identificar los deseos, necesidad 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.

Bases para la segmentación:

- **Geográfica:**
 - Región del mundo: continente, esquema de integración, zonas fronterizas
 - País
 - Tamaño de la ciudad o zona
 - Densidad: urbana, suburbana, rural
 - Clima
- **Demográfica:**
 - Edad, genero, tamaño de la familia, ingreso, ocupación, educación, relación, raza, generación, nacionalidad, ciclo de vida familiar.
- **Psicográfica:**
 - Clase social, estilo de vida, personalidad, grupos de pertenencia
- **Conductuales:**
 - Ocasionales
 - Beneficios
 - Estatus del usuario
 - Frecuencia de uso
 - Estatus por lealtad
 - Actitud hacia el producto.
- **Por generaciones**
- **Beneficios deseados**
- **Tasa de uso:** frecuencia de uso para un producto, lealtad a la marca, actitudes hacia el producto.
- **Valores**

Los segmentos de mercado deben ser:

- Mensurables
- Accesibles
- Sustanciales
- Diferenciables
- Procesables

¿Cómo segmentar?

- Indagar los factores que influyen en la conducta del consumidor
- Conocer el mecanismo del proceso de decisión de la compra
- Identificar el rol del consumidor en el proceso de compra

Mercado de consumo:

- **Factores/conducta**
 - Culturales: cultura, subcultura, clase social
 - Sociales: grupos de referencia, la familia, educación formal e informal
 - Psicológicos: motivación, percepción, aprendizaje, personalidad, actitud.
 - Económicos
 - Sociales
 - Organizacionales: tamaño, ubicación
 - Proceso de toma de decisiones
 - Sector de la Industria
 - Actividad
 - Poder de negociación.
- **Proceso de decisión**
 - Reconocimiento de la necesidad, deseo y/o problema
 - Búsqueda de información e identificación de alternativas
 - Evaluación de alternativas/ beneficios
 - Decisión de compra
 - Comportamiento poscompra

Nicho: es el segmento relativamente pequeño de un mercado que las empresas multinacionales pueden llegar a despreciar, ignorar o tener dificultades para atender.

Estrategias de Segmentación de Mercados:

- **Estrategia indiferenciada:** mismo producto para todos los segmentos
- **Estrategia diferenciada:** distinto producto para cada segmento elegido
- **Estrategia concentrada:** el producto va dirigido a un único segmento.

Matriz Boston Consulting Group (BCG):



Mercado Potencial: parte del mercado que se puede capturar en el futuro.

- Incluye a las personas que hoy no lo están comprando a la empresa, pero podrían convertirse en clientes.
- Será el grupo de consumidores que expresan cierto nivel de interés en una oferta de mercado.
- Tamaño total del mercado para un producto en un momento específico.

Determinación:

- **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
- **Rentabilidad:** es importante determinarla y entenderla para comprender el mercado potencial. Puede utilizar los siguientes indicadores: retorno de la inversión y retorno sobre ventas.
- **Competencia:** se requiere conocer 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.
 - Si la industria tiene mucha competencia, serán altas barreras de entrada.
- **Análisis de clientes potenciales:** determinar el tamaño y características demográficas de los consumidores potenciales para poder indicar si realmente consumirían el recurso.
 - Analizar variables demográficas.
 - Usar bases para segmentar/definir perfiles.
 - Realizar investigaciones de mercado.
 - Se toman variables como el tamaño de la población del mercado objetivo, preferencias de productos e ingreso familiar promedio anual.

Mercado disponible: 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.

Mercado efectivo: es una parte del mercado disponible y está formado por el conjunto de consumidores que además de la necesidad específica, tienen la intención de comprar.

Mercado meta o mercado objetivo: parte del mercado efectivo que la empresa espera atender, la parte que se fija como meta a ser alcanzada por el negocio.

Demanda: el total de los bienes que pueden ser consumidos por uno o más consumidores de un mercado, a los distintos precios en que estos bienes sean ofertados. Acción de compra que ejercen los consumidores cuando buscan satisfacer sus necesidades, deseos, o solucionar problemas mediante los bienes disponibles en el mercado (oferta)

- **Determinantes:**
 - Gustos y preferencias de los consumidores
 - Precio de los productos sustitutos
 - Nivel general de precio
 - Número de consumidores
 - Ingresos de los consumidores
- **Valoraciones:** varía conforme a sus leyes internas y a las condiciones externas:
 - **Variación aleatoria:** determinada por factores impredecibles como eventos fortuitos, incidencia de promotores del mercado y otros comportamientos atípicos
 - **Variación cíclica:** se llama así a la demanda predecible ya que obedece a los ciclos recurrentes del mercado, determinados por su propia naturaleza de consumo o por factores externos (climáticos, ambientales) constantes a los que es posible adelantarse.