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

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

Estrategia: implica una amplia noción de espacio y tiempo.

Evolución del concepto de estrategia:

* Strato: ejército
* Aga: liderar, guiar
* Según:
  + Sun Tzu: el arte de guerra
  + Clausewitz (militar prusiano del 1800)—rancionalismo, 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.

Estrategia: conducta pensada que se apoya en un proceso a través de los siguientes interrogantes:

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Del pensamiento estratégico al diseño de un proyecto | | |
| Interrogantes | Naturaleza de la Acción | Nivel de Definición |
| * ¿Qué? * ¿Para qué? * ¿Hacia dónde? | * Pensar estratégicamente * Actuar estratégicamente | * Propósito |
| * ¿Cuál es el orden? * ¿Con quién? * ¿Cómo? | * Planificar estratégicamente * Organizar | * Objetivos |
| * ¿Cuándo? * ¿Cuánto? * ¿Se hace adecuadamente? * ¿Qué hay que revisar? | * Programar y evaluar * Implementar y controlar * Revisar permanentemente | * Objetivos * Poryecto |

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.

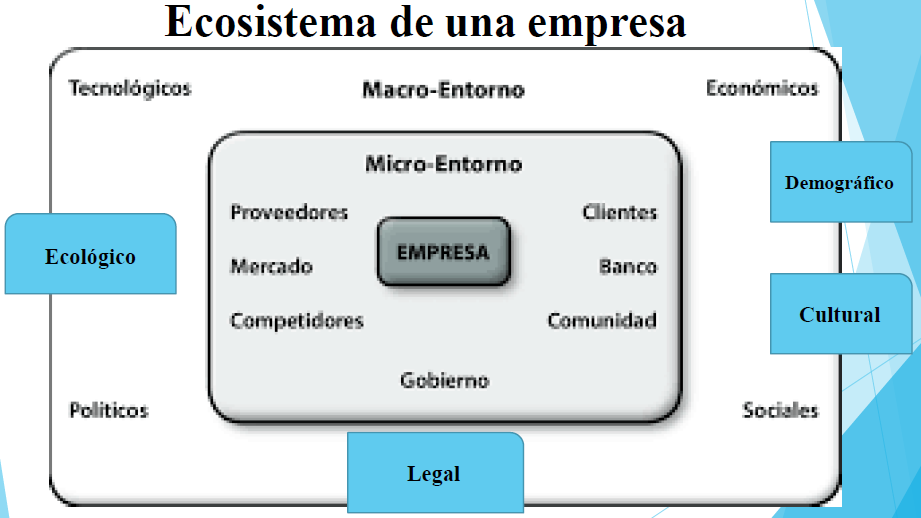
Eficiencia: hacer las cosas con certeza, resolver problemas, cuidar los recursos que se aplican, cumplir con las obligaciones, reducir costos

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: 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.

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 macro-ambiente y actualizar los datos de los clientes.

* Macro-ambiente: variables incontrolables locales, regionales, globales.
  + Fuerzas: económicas, políticas, legales, ecológicas, socio-culturales, demográficas, tecnológicas.
* Micro-ambiente: 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 nuevos 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, cambios en la economía, indicadores políticos, estabilidad económica y política, indicadores 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 compresión 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 pos-compra

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 l 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 (tamaño de la población del mercado objetivo, preferencias de productos e ingreso familiar promedio anual) para poder indicar si realmente consumirían el recurso. Analizar variables demográficas. Usar bases para segmentar/ definir perfiles. Realizar investigaciones de mercado.

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: varia 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.