**Clase 1 - Unidad 1**

**Dirección estratégica**: Proceso por el cual una organización define sus objetivos a largo plazo, establece estrategias necesarias para alcanzarlas y moviliza sus recursos para implementarlo.

Va a suceder que la presentación de los trabajos etc etc. Lo que se nos va a citar, es esta necesidad de utilizar este lenguaje de utilizar esta expresión, entonces es importantísimo que nosotros no solo recordemos el concepto de en este caso de visión estratégica, sino que además podamos interpretarlos.

No es un algo, es un proceso, por lo tanto, todo proceso, así como tengo la definición de que es ese proceso, voy a tener la definición de las etapas de cada uno de esos procesos, porque es una seguidilla de acciones que yo voy a poder tomar. Entonces, y esa seguidilla de pasos, en este caso, qué casualidad no que habla de dirección, de orientación, y esa dirección, esa orientación está en función de qué cosa? ¿Qué dice el concepto? ¿en función de qué estás a dirección esa orientación?. De los objetivos a largo plazo.

Por otro lado, también entender que para poder tener esa orientación, esa dirección, y ese enfoque, que es en base a estos objetivos de largo plazo, tengo dos cuestiones. **La forma**, que es la estrategia que voy a llegar y que voy efectivamente alcanzar estos objetivos o a intentar alcanzarlos y la otra es, **qué recursos** (lo que yo tengo) para poder alcanzarlo.

Y de esto desprendemos esta clasificación de recursos, las organizaciones hablan de que hay **cuatro tipos de recursos**. En donde hablamos de recursos **materiales, inmateriales, recursos financieros**, porque si bien los financieros, algunos los podemos pensar como materiales e inmateriales, por estas características de tangible o intangible, en realidad, el dinero, el valor que tiene no está en el valor, ni en el si lo puedo ver y tocar, que si no lo puedo ver, como el dinero digital, sino en el valor que tiene de intercambio para nosotros. Si yo les doy un papelito y le anoto un número de que es un billetito, a ustedes no les importa para nada. Ahora si yo saco billete y les doy billete es otra cosa. Trasladen lo si quieren a la virtualidad, si yo les mando un mail con un numero alto les da lo mismo, ahora si les hago una transferencia no. Por eso se trata como un recurso diferente. ¿Y qué otro recurso me falta? El **recurso humano**.

Cuanta bibliografía que ustedes busquen de planificación estratégica de dirección estratégica, van a encontrar un montón de etapas. Nosotros nos vamos a citar en una bibliografía que son 3 etapas.

El primer paso va a ser el de **planeamiento**. Esta quizás es la etapa que la mayoría de autores la desglose en muchísimas más etapas que solamente una, porque esto llega desde el primer análisis abarca hasta el final en donde se formula la estrategia.

Como primer paso vamos a tener una parte analítica, sí, un análisis tanto interno como externo, que a lo largo de este cuatrimestre vamos a ver diferentes técnicas que podemos utilizar para este tipo de análisis. No todas las que existen, solo algunas. Hay otras que ya las han visto en otras materias. Por ejemplo: FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), FODA Cruzado, PESTEL (son las variables del macroentorno de una organización, cada una de esas letras, al igual que en foda, representa una variable, Política, Económica, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales). Las 5 fuerzas competitivas de Porter que es un análisis del micro entorno, si bien son también del entorno organizacional pertenece a aquel que incluye de forma directa a la organización. Estudiar la cadena de valor de la organización. La matriz BCG, las matrices que vamos a ver en la unidad 3. Todas aquellas herramientas que sirvan para hacer análisis internos y/o externos.

En base a todo esto, vamos a definir o a redefinir. Dependiendo si estás en la primera vez, si se está replanificando. Estamos hablando de la estrategia de la dirección. Por lo tanto, también estamos hablando. Si bien en este tipo de procesos tiene que ver toda la organización que se necesita, el apoyo de toda la organización es algo que sucede prioritariamente en la cima jerárquicamente hablando de la organización. Por lo tanto, ahí vamos a a hacer una revisión de la misión y de la visión de la organización. Dos temas, estos y los que sigue en que lo vamos a profundizar en la unidad dos.

Ahora no nos queda más para decir que la misión está vinculada con la razón de la organización. ¿Qué es lo que hace la organización?. Pero no es meramente una enunciación. Sino es lo que me va a determinar cuáles son los pasos a seguir, por ejemplo, en la estrategia que determiné, si releen el concepto que les dicté de dirección estratégica, decía que necesita saber de los recursos, necesita saber básicamente dónde estoy parado. Siempre les digo de esto, ustedes piensen que esto es como cuando van a un parque de diversiones o cuando van a algún lugar turístico, ven esos mapas grandes y le dice usted aquí, entonces ustedes saben en base a eso, de dónde está marcando el mapa donde están para determinar a donde ir, ahora si el mapa se equivoca y les marca un punto diferente en donde ustedes están no van a llegar a donde ustedes quieren, ustedes van a hacer el recorrido desde la perspectiva que están en el “usted aquí”, por eso es fundamental la enunciación de tanto la misión como la visión que la visión me va a marcar a dónde quiero llegar, cuál es ese objetivo que tengo, ese objetivo supremo que me va a marcar el desencadenante del re(¿?).

Después voy a definir objetivos. Los objetivos que van a ser objetivos a largo plazo, pero objetivos que estén alineados con el cumplimiento de esa misión. Basándose en las limitaciones que establezca la misión. Y recién luego de todo esto, voy a ir recién a pensar en formular la estrategia, y además [seguramente no haga una estrategia, sino que haga varias estrategias y esas estrategias las voy a valorar en función de todo lo anterior. Esa evaluación y veré cuál consideró que es la más conveniente según el diagnóstico que haya realizado. Fíjense que es un proceso de dirección estratégica que no solamente lo podemos enfocar en un proyecto de la dirección estratégica de una organización. Estamos en la etapa de planeamiento, que es exactamente igual que casi cualquier cosa que uno desee plantearse si es que uno decide planear. Va a plantearse alternativas y va a ver la que mejor se adecue a su situación. En un momento va a decidirse por una que será la principal y específica. Y además, a veces surgen de las otras estrategias y otras veces como un complemento. Y está lo que llamamos estrategias alternativas(plan B), y aquellos planes accesorios, que no son planes estratégicos, sino que son planes de apoyo a la estrategia.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

**Etapa de** [**implementación:** Vamos a determinar los recursos que necesitamos para implementar esta estrategia con su estrategia accesoria, o alternativa llegado el caso. Tenemos que asignar recursos y volvemos al concepto de dirección estratégica; dijimos que teníamos que ver cómo tal cual movilizar sus recursos para poder implementarlo, la organización moviliza, utiliza todos los recursos](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e) (materiales, inmateriales, financieros y humanos) c[on las características que tienen cada uno de esos recursos. No es lo mismo movilizar un recurso material que uno humano, una de las cosas que uno va a tener que ver es la calidad, las características que tienen esos recursos.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[*Muchas de estas cosas que yo les voy diciendo son cuestiones que ustedes van a tener bien en cuenta para el desarrollo de su trabajo, no se olviden que ustedes lo que van a hacer es básicamente todo esto.*](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Seguimos, van a desarrollar políticas, procedimientos y reglas que tienen que ver con diferentes criterios. Nosotros vamos con una jerarquía de planes, fíjense que arrancamos, y si van a las otras etapas, lo primero que planteamos fue la misión. Después de plantear la misión, aparecieron los objetivos. Fíjense que va de mayor a menor, después aparece la estrategia, que es el cómo, después aparece la política que tiene que ver con criterios con límites generales para establecer eso que hace la organización, esa misión. Después van a aparecer los procedimientos que empiezan a tener un poco más de rigidez. Son un poquito más específicos sin ser tan específicos, en donde me dice paso a paso, lo que yo tengo que hacer para terminar con la regla, que la regla directamente es específica, sí puedo o no puedo, no dice “haga a tu criterio”, sino que no queda lugar a la duda.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Así que si uno estuviera preguntando sobre la jerarquía de planes, está hablando de esto que encontramos a lo largo de todo el procedimiento. Primero la misión, después sigue los objetivos, las estrategias, las políticas, procedimientos, reglas, los programas y lo último que es el presupuesto.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Primero, vamos a desarrollar las políticas, procedimientos y reglas para asegurarnos de que estamos implementando la estrategia de manera efectiva. Luego, revisaremos la estructura de la organización y haremos los ajustes necesarios. Aunque en una organización identificamos cuatro tipos de recursos, el recurso humano es el que tiene mayor protagonismo debido a sus características propias del mismo. Por lo tanto, en la implementación, no solo debemos considerar cómo disponer de nuestros recursos materiales, inmateriales y financieros, sino también cómo gestionar el recurso humano desde una perspectiva estructural. A diferencia de los recursos materiales, como una computadora, que se puede mover de un lugar a otro según se necesite para que tenga energía eléctrica, o una botella que puede estar ubicada en cualquier lado, el recurso humano es diferente ya que las personas tienen emociones, lo que las distingue de los objetos tangibles e intangibles, incluso el dinero (no me quedo claro si es complejo como el recurso humano o no), es por esto que tengo que ver la estructura y ver en realidad si yo tengo una estructura que me respalde esta implementación que yo deseo realizar o necesito modificarla y si necesito modificar buscaré incorporar temas como por ejemplo la motivación de esos empleados. Por ejemplo, la comunicación activa con ese grupo de empleados. Son temas que vamos a profundizar. Y por último, pensar dentro de la implementación el armado de presupuestos.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[En la práctica, el armado del presupuesto de una manera muy informal, se suele vincular cuando estoy teniendo las diferentes alternativas y voy a decidir por una de ellas, por una cuestión en realidad de que quizás el hecho del costo de una estrategia puede hacer que yo no decida por eso. Entonces termina siendo una variable que sería bueno que no lo fuera, pero en realidad no queda otra que evaluarlo, porque si no te alcanza para implementarla no te alcanza.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[**Cultura organización**](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[La cultura organización es un conjunto de: Valores y creencias, Normas y reglas informales, Prácticas y rituales, Símbolos y lenguaje, que caracterizan a una organización.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Esta es la definición, muchas veces lo que sucede es que consideran que cultura organizacional es algo de eso y no todo y es absolutamente todo, en base a eso pensemos, ¿quién establece la cultura organizacional? Los que fundan al principio la presa y después se va transformando con los empleados que van llegando y van trayendo sus propias ideas. Es una fusión, erróneamente se considera que cultura organizacional la hace uno o la hace otro, y es una combinación, que si vuelven y se ponen a leer los puntitos que le di como definición de Cultura organizacional de ese conjunto de… Lo único que tengo ahí establecido es la parte de las normas y las reglas que son ya de características informales. Pero el hecho de los valores y las creencias, que tienen que ver más con una cuestión de la conducta, en cómo yo me voy manejando, incluso las personas que arman la cultura organizacional no son 100% conscientes que cada cosa que están haciendo va a hacer a la cultura organizacional, incluso a veces uno en una organización aportó mucho en esa cultura organizacional, a tal punto que ya no está dentro de la organización, pero hay muchas cosas culturales, como por ejemplo esto de los símbolos del lenguaje que se siguen utilizando incluso años que uno ya no está dentro de esa organización.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

**[¿Para qué le interesa conocer la cultura organizacional?](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)**

[Para saber si te van frenado las estrategias que uno tiene. Ya que dentro de esta parte de la implementación de la que yo le estaba hablando, les dije, bueno, vamos a revisar qué tenemos, qué pasa con estos Recursos Humanos, y algo que los mueve es todo lo que esté vinculado a valores y creencias, normas y reglas informales,las prácticas que tienen que pueden ser costumbres, procedimientos, hábitos. Por ejemplo uno cuando va a alguna repartición pública, muy temprano en la mañana están desayunando. ¿Escucharon alguna vez hablar de eso? ¿Lidiaron alguna vez con alguna situación? Eso es cultura, eso es cultura organizacional. Nunca nadie dijo que era positiva o negativa, eso es cultural, una cosa es querer cambiarla, que sería otro tema, y otra cosa es entender cómo voy a hacer para implementar ciertas cosas en ese contexto, si yo no quiero hacer un cambio cultural y quiero ir a buscar a esos empleados y que esos empleados sean parte de una estrategia de un cambio que estoy, en el armado les “diría chicos, llegar a la hora que están desayunando no es la mejor idea y si no queda otra tal vez sería bueno llegar con algo para colaborar con ese desayuno”. Les pongo este ejemplo, porque justamente esto no se enfoca si está bien, si está mal, si me parece correcto o incorrecto, osea no es para para hacer un juicio de valor de la cultura organizacional, sino ver cómo esa cultura organizacional me responde frente a las diferentes acciones que yo quiera realizar, entonces tiene muchísimo más sentido tratar de moldearla, que ir y chocar, y no poder implementar la estrategia, no lograr los objetivos, ni hablar de la visión. Entonces, aunque sepa dónde estoy, a dónde quiero llegar, voy a andar a dar vueltas en el círculo. Entonces esa es un poco la idea de lo que es la interpretación de la cultura organizacional. Es cierto que hay muchísimas herramientas que existen para cambiar la cultura organizacional, no es tema de la carrera de ustedes, digamos, incorporar eso, el tema de ustedes y por el cual lo reviven y por ahí es un tema que me parece fundamental. Es que muchísimas veces sus actividades terminan chocando con la cultura organizacional de la organización en cuestión, y tengo que ver a ver cómo le busco esa vuelta porque me va a impedir como dije antes, poder implementar la estrategia que tengan planifica que estén planificando y alcanzar sus objetivos, que en definitiva para eso están haciendo todo eso.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Última etapa, **evolución(o evaluacion?) y control:** acá ya la implementamos, ya está. Acá lo que vamos a hacer es monitorear el rendimiento para ver si todo esto que hicimos valió algo. En la unidad 4 profundizamos y vemos la parte de los indicadores, porque acá en la parte de evaluación y control nos pasa que perdemos la objetividad, es decir, no es lo mismo definir como meta de que este año apruebo 3 o 5 materias que decir este año termino bien la facultad La diferencia está que 3 y 5 podemos catalogarlo como bien, podemos mover esa vara. En las organizaciones empieza a suceder que no somos una sola persona, sino que somos varios. Entonces cuando yo digo que nos fue bien y otro dice que no fue mal y no estamos haciendo el mismo análisis, con indicadores que determinen valores bien definidos ahí si podemos llegar a conclusiones, por eso es importante los indicadores. Nosotros lo que vamos a hacer es ver algunos indicadores que se usan habitualmente, y un poco esto de la búsqueda de los indicadores que ustedes necesiten para analizar ese proyecto. Estos indicadores serán parte de los puntos críticos a ser evaluados y parte de todo el procedimiento que hicieron antes.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[En líneas generales. Muy enfocado en la cultura. Cuando uno es alumno. Hay un momento que pierde bastante el eje del conocimiento que puede adquirir a lo largo de su de su del estudio y empieza a ser más una cuestión cuantitativa de ir tachando palitos de cuánto me falta para recibirlo. Entonces también desde ahí sí tiene sentido que el indicador sea tener *X* cantidad de materias aprobadas para tal fecha. Ahora aquel que está enfocándose en la calidad de lo que aprende, seguramente eso no lo no le mida nada, no le no le mida un disparador. Todo tiene una vinculación, fíjense que los diferentes autores hacen diferentes etapas, porque el tema es que, es un proceso, y no es el armado de de un escritorio, donde literalmente empieza acá termina acá. El más marcado es el de planeamiento, sobre dónde empieza y dónde termina, porque justo donde empieza, y cuando digo, esto es lo que voy a implementar, termino porque la otra es cuando efectivamente lo implementa.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Después también otra de las cosas que voy a hacer es ver el típico versus de **control** entre lo que yo quería llegar y lo que efectivamente llegué. Y me voy a fundamentar en aquellos ajustes que yo tenga que hacer y mejoras, que se las denomina como *medidas correctivas*.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[**¿Qué significa en el libro?**: “el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana”. Que las estrategia sirven en un momento (para el que lo armas) y después ya no, porque el contexto cambia y tenes que redefinirlas, ya que después de todo esto puede que pasen cosas, que me altere este proceso, y tenga que retroalimentarlo, y en esa retroalimentación pasan cosas. Es fundamental que entiendan que una vez que yo termino esto no significa que todo tenga que ser tal cual, uno va a tener reajustes, sobre todo en entornos cambiantes. Y, sobre todo, para hacer foco en no enamorarse, como me gusta decirle a mí, del proyecto en cuestión. Hay muchas veces que lo que sucede en los proyectos de haberlo digamos literalmente verlo nacer, ese proyecto hace que uno se quede muy enganchado y que trate todo momento de resucitarlo y hay momentos en donde hay que abandonarlo o hacerle grandes a modificaciones en donde no termina haciendo mucho el principio, salvo que uno sea consciente que no lo tiene como una idea de negocio, sino como un hobbie, pero volver en la primera etapa y definirlo correctamente.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Una de las cosas que pasan en los negocios es que muchas veces mantienen su proyecto y no solo no les está dando ganancias, sino que les estan dando pérdida. Desde la parte consciente que lo hagan está perfecto el problema es cuando se hace inconsciente haciendo que traiga consecuencias. Ahí cerraríamos las etapas.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Antes de hacer una introducción con Porter, me gustaría meterme en los tipos de pensamiento. Tenemos por un lado el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

**[¿Qué es el pensamiento intuitivo?](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)**

[Basado en presentimientos, experiencia o también corazonada, como coloquialmente se le dice. Y el **pensamiento analítico** lo contrario, voy a pensar en función de datos, de estadística, procesando todos esos datos y en base a eso sacar diferentes conclusiones.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Y este tipo de planificación necesita de ambos pensamientos pensamiento porque más que nada está vinculado en realidad en aquellos contextos donde hay mucha incertidumbre, porque no nos olvidemos que el pensamiento analítico necesita algo que analizar, y ese algo que analizar, en situaciones de emergencia, no lo hay. Frente a situaciones de incertidumbre, uno no sabe si uno termina tomando una una decisión en la que desde el pensamiento analítico y más o menos todas las alternativas tienen la misma ponderación, y entonces uno termina tomando, a través de la intuición, con algún tipo de frase “¿qué es lo peor que puede pasar?”,”¿Cuál es la peor consecuencia que me puede traer?”.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Las **estrategias competitivas genéricas de Porter:**](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Primero quiero que quede claro que como lo dice su nombre son genéricas, no son específicas, esto significa que si yo implementó la estrategia competitiva genérica de Porter ya está, justamente porque este tipo de estrategias, una de las cosas que necesita es el compromiso, la predisposición y el apoyo de completamente toda la organización y de que haya determinadas condiciones en el contexto (que se le alinean todos los planetas). Son el puntapié, comenzamos por acá, pero es una realidad que no me puedo quedar solamente con estas.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Estrategia de **liderazgo total en costos:**](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[¿Que va a buscar la estrategia de liderazgo total en costos?. Va a buscar la reducción de los costos de producción, desde la adquisición de la materia prima hasta la distribución para ser el productor de menor costo de la industria.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Y por la respuesta anterior se desprende: ¿Costos bajos y precios bajos es lo mismo?. No, obviamente que las bases para poder tener un precio bajo van a ser los costos bajos, pero el tema es que no es la única cuestión que yo voy a tener en cuenta para bajar los precios de mi organización, porque, por ejemplo, soy una marca reconocida, vendo un producto y tengo costos bajos, podría tranquilamente esa reducción de costos trasladarla al precio, pero también hay que ver cómo percibe el consumidor la merma del precio en góndola, por eso a veces cuando esto suceda hay productos que viven en descuento, porque en realidad el precio ya es el descuento, pero para una cuestión de la imagen frente a los consumidores, lo ponen. Entonces nuestro objetivo con liderazgo total en costos, no es enfocarnos en el precio, sino enfocarnos en los costos.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[**¿Cómo bajamos costos?.** Como ejemplo puede ser: La empresa de UPS de distribución de correo en Estados Unidos hizo un estudio y se dio cuenta que los camiones cuando giraban a la izquierda se movían más tiempo y gastaban mas nafta entonces desarrollaron un software para que eviten girar a la izquierda y todos los camiones giraran a la derecha. Entonces optimizando un proceso es una forma en la que puedo reducir costos. Esa optimización es la que busca la eficiencia de la producción, busco cada vez lograr más utilizando menos recursos, o al menos haciendo lo mismo, pero con menos recursos,y eso me va a tirar de una reducción de costo. Pero indirectamente voy a necesitar inversión para esa reducción de costos, ese es otro motivo por el cual muchas veces esto de trasladarlo al precio no sucede. Si a mí el costo se me reduce yo puedo seguir manteniendo el mismo monto de margen de ganancia o puedo tener uno mayor sin modificar el precio.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Hablamos de los **riesgos que tienen estas estrategias** y con los que esta estrategia tiene que lidiar, obviamente con el aumento de costos, porque fíjense que está endeble como eso, o sea, antes de las variaciones de los costos, se va la estrategia. Tiene que ver otra cuestión que tiene que cuidar es la calidad percibida con la calidad entregada en función del producto que está vendiendo.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Hay productos que busca determinada calidad y por ahí va o o tiene muy, muy buen ojo para para distinguirlo. Por ahí va la marca o al lugar o alguna recomendación, pero hay otros productos que ustedes están buscando el producto, incluso quizás he estado buscando el que te salga más barato, es decir donde las expectativas están ligadas al costo. Pero tienen un mínimo umbral de lo que tiene que ver con esa calidad de producto, por ejemplo, cuando uno se compra una determinada birome de plástico descartable. Por lo menos quiero que me dure una clase, o sea alguna característica de calidad mínima tengo, y que no va a ser lo mismo como esas que se cambian los cartuchos que espero que me dure un buen tiempo.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[**Diferenciación:** Vamos a buscar crear un producto y **percibirlo como único**, un producto que puede ser un bien o un servicio.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[¿Cómo podemos hacer que la gente **piense que nuestro producto es único**? - Ojo que es fundamental esa palabra para el examen, porque no es un producto único, único es único, no hay otro igual, acá tiene que ver la percepción, *que el mercado lo perciba como único*. Las respuestas a la primera pregunta puede ser por: la forma de “atraparte”, por ejemplo apple con su ecosistema que hace que todos sus dispositivo sean sencillos de conectar y transferir datos, o las redes sociales con su “forma” de atraparte a las mismas. Otro motivo para que me perciban como único es la innovación, algo de la cadena si de valor, como por ejemplo un servicio de post venta, la atención al cliente. Otro motivo puede ser que brinde proteccion al medio ambiente, al ecosiste y los animales.  
Los **riesgos que tienen estas estrategias** es la imitación, porque la primera vez que se me ocurrió que este producto estaba libre de maltrato animal, estaba fantástico, era lo único que era libre de maltrato animal, pero cuando empiezan todos a ser libre de maltrato animal, empiezo a tener opciones. Se le pueden disparar los costos también. Una de las cosas que se enfocan muchísimo, todo lo que es diferenciación es en la prestación desde servicios accesorios. Por ejemplo en lo textil, las empresas que tienen una marca de renombre, el probador, es grande y uno se puede sentar con un par de amigos, tomarse unos mates adentro, y otras empresas cuyos probadores son tan pequeños que uno no se puede sacar ni la ropa. Entonces está muy vinculado a la diferenciación de la empresa. El segundo al ser mas chico buscará enfocarse en reducción de costo, mientras que la primera buscará diferenciarse, buscando que el proceso de ir a comprar la prenda de ropa sea una experiencia, no solamente la prenda. Entonces son enfoques diferentes, seguramente basados en la misión y en la visión.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

Entonces del otro lado va a existir el **concepto de** [**la sensibilidad** al nivel de sensibilidad que tienen los clientes con el precio. Clientes que son más sensibles que otros. Por ejemplo, en un grupo de personas, todos hablan de comprar determinado producto a su precio pero después ese precio aumenta y algunos van a decir de no comprarlo y otros si lo van a comprar igual. Al final eso es lo que estudian las organizaciones, ver su público objetivo y determinar qué tan sensibles son a estos cambios vinculado muchísimas veces a ver qué tan cautivo lo tienen a los clientes, porque a veces me permito arriesgarme con esa sensibilidad debido a que lo tengo muy cautivo. El tema acá es que a veces eso cautivo es una percepción de ser único el producto, y no una realidad, entonces muchas veces de muchos servicios estamos cautivos porque no hay otra opción, entonces, al no tener opción, no es que no seamos sensible al precio, sino que somos sometidos al precio.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

**Enfoque en** [**segmentación**: Hasta ahora nosotros estuvimos hablando de toda la industria, Porter dice bueno, vemos toda la industria y vamos a tomar una porción de la industria, una porción de ese mercado. Con un objetivo claro, satisfacer de manera **efectiva** las necesidades de ese segmento de mejor manera de lo que lo hacen los competidores.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[Todas las organizaciones buscan satisfacer las necesidades de sus clientes. Acá la distinción va a estar que al tener un espacio de estos consumidores de manera más reducida y por lo tanto de características similares, es buscar satisfacerlas de una manera mejor de lo que lo está haciendo la competencia. La segmentación puede orientarse a la diferenciación o al liderazgo total en costos, lo único que me dice enfoque o alta segmentación es que de toda la industria me concentro específicamente en una porción. **Para esto yo lo que tengo que hacer es conocer a mi cliente. El enfoque con la segmentación es conocer al cliente.** No puedo satisfacer sus necesidades mejor que la competencia si no sé qué es lo que necesita. Como premisa está que cuanto más pequeño sea el segmento, en teoría, mejor me puedo concentrar y más conocer ese cliente.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)

[**Los riesgos de estas estrategias pueden ser:** la *reducción o el aumento* de tamaño del segmento puede ser comprometedor. La reducción, por que al tener menos clientes el margen de beneficio hace que ya no valga la pena invertir en dicho segmento, y el aumento porque empiezo a tener un tamaño que ya no puedo manejar, el aumento puede ser causado por ejemplo a algún gusto, preferencia del cliente, los **cambios frente a los gustos y preferencias de los clientes son los que más afectan a este tipo de de estrategia**. Porque ese cambio puede ser o una salida del segmento o más ingreso al segmento y además, si el segmento se agranda, no solamente atrae clientes, sino que **atrae a la competencia**, por ejemplo, volviendo al producto libre de maltrato animal, todos vamos a tener el producto libre de maltrato animal, y de alguna manera es como que vamos a estrecharnos, no es que se va a reducir ni aumentar el tamaño del segmento, pero nos estrechamos, es decir, hay tanta cantidad de demanda para atender y cada vez la oferta más alta, entonces se empiezan a jugar esas cuestiones.](https://onedrive.live.com?cid=69944f04a8b4d022&id=69944F04A8B4D022!s8ed1260874e8498f8e87862a4cadd20e)