

Seminario de integración profesional 2

Primer parcial – Resumen y notas de clase

Ultima modificación el sábado 31 de mayo de 2008 a las 20:20:36

Copyright © 2008, Kronoman – In loving memory of my father - <http://kronoman.kicks-ass.org/apuntes/>

Comprender el impacto de la información y los sistemas de información para la gestión empresarial.

Analizar la manera de obtener el máximo aprovechamiento del potencial que ofrece la tecnología informática en el ámbito de los negocios.

Capacitarse en la incorporación y administración de recursos informáticos en las organizaciones.

Uso de la tecnología informática:

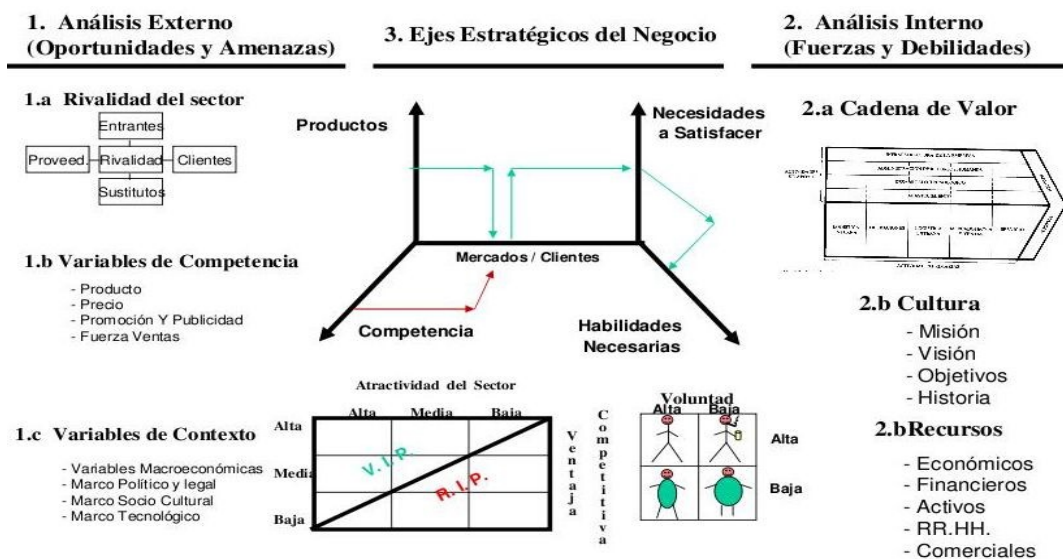
- Hoy la tecnología en sí misma, es un commodity.
- Pero la Administración de la tecnología no es un commodity, precisamente es lo que genera la diferencia.

Crear **Estrategias de Negocio** que se sustenten en **Herramientas Informáticas** para generar ventajas competitivas.

Relación entre nivel de complejidad e impacto en la organización



Esquema integrador análisis estratégico



Preguntas para Administrar Sistemas

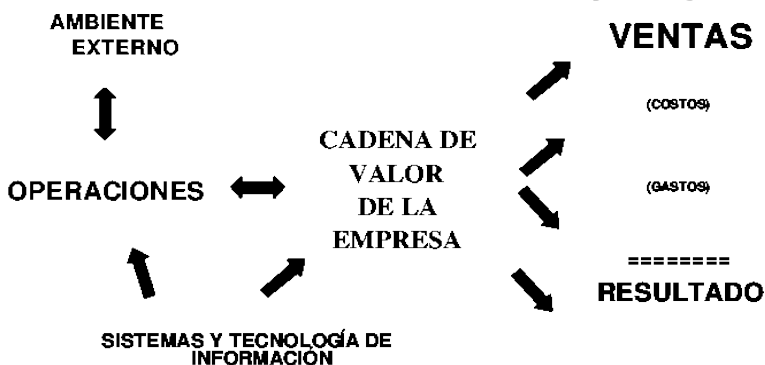
Preguntas sobre la industria en la que actúa:

- ¿Qué fuerzas operan en la industria? ¿Cuál es la estrategia de los líderes de la industria?
- ¿Cómo se utilizan en la industria las nuevas herramientas de SI/TI?
- ¿Quiénes son los líderes de la industria en la aplicación de SI/TI?
- ¿Cuáles son las tendencias en la industria?
- ¿Es posible conseguir oportunidades estratégicas aplicando herramientas de SI/TI?

Preguntas sobre la Organización en particular

- ¿Está adelantada o retrasada en relación al resto de la industria en lo referido al uso de SI/TI?
- ¿Cuál es el plan estratégico de la empresa y como se vincula con la estrategia de uso de los SI/TI?
- ¿Tiene la empresa suficientes recursos técnicos y económicos como para desarrollar iniciativas estratégicas de SI/TI?
- ¿Cómo generarían el máximo valor a la empresa los SI/TI?

Vinculación entre sistemas y negocios



Administración y Sistemas

Administrar = Gerenciar

- **Planear:** Determinar donde estamos, definir a donde queremos ir y seleccionar el como llegar.
- **Organizar:** Definir la Estructura Formal (Organigrama, Procedimientos, Recursos humanos, etc.)
- **Coordinar:** Sistemas de información para que todos los sectores actúen armónicamente.
- **Dirigir:** Tomar decisiones, y Conducir al personal: Liderazgo
- **Controlar:** Comparar lo real contra lo planeado, detectar desvíos y tomar acciones correctivas.

Planeamiento

Avizorar el futuro, tomar decisiones por adelantado, fijar objetivos, hacer planes, transformarlos en presupuestos.

Niveles de Planeamiento

a. Operativo:

- Trata sobre decisiones de corto alcance (Operaciones).
- Se ocupa de lapsos cortos de tiempo.
- Afecta pocas funciones (Procedimientos).
- Se centra en los Fines y Programas a realizar.

b. Táctico:

- Trata sobre decisiones de mediano alcance y reversibilidad.
- Se ocupa de periodos intermedios (Ej.: 1 año).
- Afecta una cantidad media de funciones.
- Se apoya en la utilización de las siguientes herramientas: Presupuestos, Cronogramas, Programas.

c. Planeamiento Estratégico

- **Temporal:** Asociado al largo plazo.
- **Estructural:** Implica decisiones de efectos duraderos y de difícil reversibilidad.
- **Integral:** Afecta a gran número de funciones y áreas de la organización.
- **Jerárquico:** Lo realizan los niveles superiores de la organización.
- **No programable:** Se pueden definir modelos generales, pero los mismos no son de aplicación automática ni repetible en forma directa.
- **No previsible:** Los aspectos claves a tener en cuenta cambian en cada oportunidad, lo cual exige creatividad y experiencia para su desarrollo.
- **Múltiple:** Desarrollado para varios escenarios previsibles en el tiempo.
- **Modular:** Dividido en distintas etapas interrelacionadas entre sí.

Conceptos Planeamiento Estratégico

Asociado al entorno

Fuertemente influido por variables exógenas por lo cual requiere un análisis del ambiente competitivo externo para detectar las **Oportunidades** y **Amenazas** que surjan del medio.

Apoyado en el conocimiento de la organización

El plan se debe apoyar en un análisis del ambiente interno para conocer las **Fortalezas** y **Debilidades** de la empresa.

Orientado a generar y explotar las ventajas competitivas de la organización

Partir de las **fortalezas** para **explotar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y corregir las debilidades.**

Características del Plan Estratégico

- **Consistencia con el Entorno:** Si cambia el contexto, debe cambiar el Plan Estratégico.
- **Consistencia con los Recursos:** Recursos materiales y Calidad de las personas de la organización.
- **Consistencia con el Riesgo:** Asociado a la incertidumbre de los hechos futuros y por la esencia cambiante de los negocios.
- **Continuidad:** Perdurabilidad del Plan estratégico, para que la gente pueda interiorizarse y entenderlo.
- **Descubrir oportunidades:** La clave pasa por aprovechar oportunidad, más que por resolver problemas.
- **Unidad:** Las estrategias son excluyentes. No dispersar esfuerzos.
- **Practicidad:** El Plan debe incluir acciones concretas.

Proceso de Administración Estratégica

Preguntas claves

- Definir el Negocio y los Logros a alcanzar.
- Diagnosticar donde estamos.
- Identificar los cursos de acción posibles.
- Seleccionar el mejor curso de acción que logre la máxima ventaja competitiva.
- Diseñar el Plan en detalle, bajarlo a cronogramas, presupuestos, etc.

Definir el futuro deseado

- Identificar los Grupos de Interés para administrar políticamente sus presiones sobre la organización e integrarlos al Plan Estratégico.
- **Misión** : Expone el porqué de la existencia de la organización, definida por los dueños.
- **Visión** : Forma de avanzar hacia la Misión, definida por los administradores.
- **Objetivos** : Especifican lo que la organización espera alcanzar en el mediano plazo.
 - **Objetivos primarios**
 - Objetivos secundarios
- Clasificación Temporal : Ideales, Objetivos, Metas, Fines.
- Clasificación Cualitativa : Estilos, Rendimiento.

Futuro deseado

- Definiciones de negocio
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Credo

Diagnóstico de la situación actual : F.O.D.A.

Análisis del ambiente externo a la organización

- Sector industrial (5 fuerzas de porter)
- Rivalidad/competencia (variables de marketing)
- Contexto nacional e internacional

Análisis del ambiente interno de la organización

- Creación de valor (cadena de valor)
- Cultura de la organización
- Recursos de la organización (económicos, financieros, activos).

Definiciones del Negocio

- Ejes del Negocio
- Matriz Competitiva
- Matriz de Voluntad

Desarrollo de la Estrategia

Nivel corporativo

¿En qué negocios debe ubicarse para maximizar las utilidades a largo plazo de la organización?

Distintos enfoques (Integración vertical; Diversificación; Alianzas estratégicas; Adquisiciones y nuevas operaciones).

Nivel negocios

Seleccionar como se posicionará en el mercado para ganar una estrategia competitiva.

Relacionar la estrategia de negocios con la estructura de la industria.

Estrategias genéricas : Liderazgo en costos, Diferenciación o Enfocada en nichos.

Nivel funcional

Mejorar la efectividad de las operaciones funcionales (fabricación, marketing, logística, I&D, RR.HH, etc.).

Aplicación de determinadas técnicas (TQM, JIT, Sistemas Flexibles de producción, etc.)

Implementación de la Estrategia

Diseño de la estructura de la organización

Dotar a la organización de la estructura que más se adecue a la estrategia a desarrollar.

Asignación de tareas, responsabilidades y autoridades.

Coordinar e integrar a las distintas unidades jerárquicas y funcionales.

Diseño de los sistemas de control

Definir cómo evaluar de la mejor manera el desempeño, y controlar las acciones de las sub-unidades.

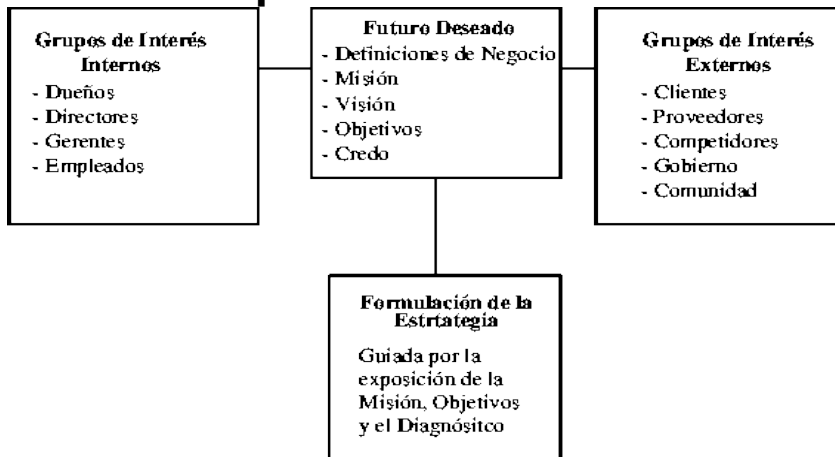
Determinar la manera de alinear los intereses particulares de los integrantes de la organización, con el cumplimiento de las metas de la misma (Sistemas de Remuneración e Incentivos).

Manejo de los conflictos, las políticas y el cambio

Conflictos por las luchas por el poder y la formación de coaliciones.

Problemas originados en la resistencia al cambio.

Elementos que intervienen



Análisis de los grupos de interés

- Identificar cuales son los grupos de interés que tienen presencia.
- Establecer los intereses e inquietudes de cada uno de ellos.
- Determinar las probables exigencias para la organización.
- Identificar los grupos de interés más importantes desde el punto de vista de la organización.
- Identificar los desafíos estratégicos generados.

Grupos de interés

Internos

- Dueños
- Directores
- Gerentes
- Empleados

Externos

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Gobierno
- Comunidad

Definición del negocio

Dimensiones del Negocio

Debe estar definido en términos de **Satisfacción de Necesidades de los consumidores.**

- Segmentación de clientes (quienes son?)
- Necesidades del cliente (que compra?)
- Que habilidades distintivas debe desarrollar la empresa (como los satisfago?)

Orientación al consumidor y no al producto.

Objetivos

Problemática de formulación de objetivos

- Toda organización **necesita perseguir el logro de objetivos** para actuar racionalmente.
- Los objetivos representan el marco de referencia con respecto a los cuales se deben cotejar las distintas alternativas de decisión para adoptar aquella que mejor satisfaga al conjunto de los mismos.
- La racionalidad de la organización es limitada, al igual que en el caso de los seres humanos.
- Todo individuo tiene sus propios objetivos. A su vez todo grupo humano desarrolla objetivos afines con la actividad que desarrollan.
- Los objetivos de la organización surgen de un proceso de acuerdo entre los intervinientes (Individuos y Grupos), proceso en el cual también interviene el contexto.
- Esto lleva a que los objetivos que se acuerden, no necesariamente son los emergentes de la sumatoria de los objetivos individuales.
- La combinación de los elementos anteriores lleva a que las organizaciones tengan **Objetivos Múltiples.**

Clasificación de objetivos

- **Objetivos en conflicto** : se resuelve con sub optimización, desechar la obtención del máximo resultado respecto a un objetivo a efectos de que otro objetivo, que también interese alcanzar y que se encuentre en conflicto con el primero, no vea menguado en exceso supropio resultado.
- **Costo de Oportunidad**: Buscar cuantificar lo que se deja de ganar en relación a un objetivo, por adoptar una alternativa que no maximice el logro del mismo.
- Para poder **decidir** entre los objetivos, se plantea un problema de **valorización y ponderación** de los mismos, sobre todo cuando los mismos son de índole cuantitativa.
- Los objetivos organizativos se deben estructurar secuencialmente formando las denominadas **Cadenas de Medios a Fines**: Alcanzar el fin inmediato es un medio para el logro del fin subsiguiente.
- Se plantean problemas de **No Neutralidad** de los medios: La obtención de un fin puede tener consecuencias secundarias o colaterales desfavorables y/o no previstas.
- A todo esto se debe agregar la pugna que suele experimentar quien decide entre su **escala de valores** (o sus propios objetivos) y los objetivos organizativos que son los que deberían guiar su accionar.
- Otro elemento a considerar es la **variabilidad de los objetivos en el tiempo**: Cambian los objetivos o su importancia relativa de acuerdo al momento en análisis.

Clasificación temporal

- **Ideales**: Resultados que se suponen inalcanzables, pero hacia los cuales se debe avanzar. Son de **largo** plazo, de definición global, asociados a la Misión.
- **Objetivos**: Resultados que se esperan alcanzar al final del período para el cuál se planea, son hacia los que se avanzan dentro de este período. **Mediano** plazo. Asociados a la Visión. Son los medios para alcanzar los Ideales.
- **Metas**: Resultados que se esperan alcanzar dentro del período cubierto por el plan. Puntos de control y corrección. Son los medios para alcanzar los Objetivos.
- **Fines**: Resultados que se persiguen obtener con las acciones inmediatas a desarrollar. **Corto plazo**. Puntos de control. Son los medios para alcanzar las Metas.

Clasificación Cualitativa

- De **Rendimiento**: Estados o resultados capaces de ser instrumentados o valorizados en forma cuantitativa.
- Unidad de medida: Unidad monetaria.
 - Herramientas de gestión:
 - Cuadro de Resultados Proyectado.
 - Estado de Origen y Aplicación de Fondos Proyectado.
- De **Estilo**: Características del desempeño de la conducción propia de cada organización (Cultura), que delimita la clase de actividades que la misma pretende desarrollar.

Tipos de Objetivos

Primarios

- Maximizar el capital del accionista (Pagos de dividendos y valorización del capital).
- Asegurar la continuidad en el tiempo.

Secundarios

- Participación en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Desempeño y desarrollo de los directivos
- Desempeño y actitud del trabajador
- Responsabilidad social.

Filosofía Corporativa / Credo

- Conjunto de principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas que orientarán la estrategia y la toma de decisiones en la organización.
- Plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios.
- Refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética.

Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos Cambios en el entorno

Análisis del ambiente Competitivo Externo

– Oportunidades y Amenazas

En general del contexto surgen dos determinantes básicos para el desempeño de una organización:

1. Características de la industria en la que opera.
2. Funcionamiento del País o países en los que está localizada.

Para ello debe examinar los tres ambientes interrelacionados:

- **Contexto inmediato:** sector industrial
- **Contexto nacional:** Variables macro - económicas, sociales, legales, desarrollo industrial, ventajas competitivas a nivel mundial.
- **Contexto internacional:** Variables macro - económicas, sociales, legales, tecnológicas, etc.

Análisis del ambiente Interno

– Identificar las Fortalezas y Debilidades

Fuente de las ventajas competitivas

Cantidad y calidad de los Recursos disponibles.

Habilidades Distintivas (Superior Eficiencia, Calidad, Innovación y Capacidad de conformar al cliente)..

Fracaso de la empresa

Las empresas fracasan cuando **la estrategia** no se adecua al ambiente en el que operan.

Para evitar errores las empresas deben comprender las **fuerzas** que se manejan en el mercado en el que se desenvuelve.

Permanentemente tienen que estar detectando:

1. **Oportunidades:** Tendencias ambientales que el potencial para que una compañía obtenga ventajas competitivas, y
2. **Amenazas:** Surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio.

Modelo de 5 fuerzas de Porter

Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

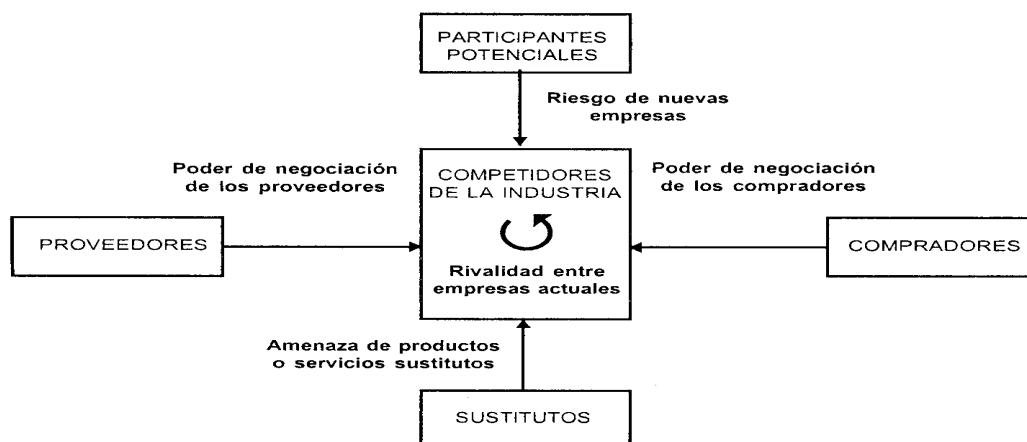


FIGURA 1-1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

Análisis de la Competencia

¿Que es lo que la gente compra?

Marketing: Actividad cuya finalidad consiste en SATISFACER LAS NECESIDADES Y DESEOS del ser humano mediante procesos de intercambios.

Necesidad: Sentimiento de privación que siente una persona en relación a una satisfacción general.

Deseo: Forma que adopta una necesidad de acuerdo con la cultura y personalidad individual. Se convierten en Demanda, cuando están respaldados por poder adquisitivo.

Producto: Cualquier cosa que se ofrece en un mercado, capaz de satisfacer una necesidad o deseo.

La gente no compra productos, compra elementos que satisfacen sus necesidades.

Análisis Ambiente Interno

Dimensiones principales de formación de ventaja competitiva:

1. Eficiencia en el manejo de las operaciones.
2. Calidad constante y sobresaliente.
3. Innovación, permanente búsqueda de nuevos y mejores productos.
4. Capacidad de satisfacer los deseos y necesidades de los clientes.

A su vez estas dimensiones son, para cada organización, el producto de sus habilidades, recursos, y capacidades.

Cada empresa debe establecer su ventaja competitiva desarrollando sus **habilidades, recursos y capacidades**, con el fin de crear situaciones superiores de **eficiencia, calidad, innovación y satisfacción** al cliente.

Estrategias Genéricas

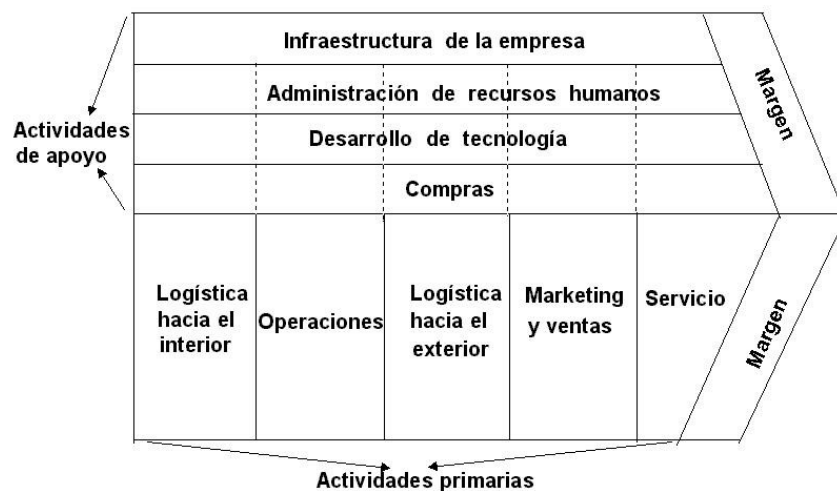
Bajo costo

- Competir por bajo precio.
- Hacer todo lo posible para disminuir los costos unitarios.

Diferenciación

- Distinto a la competencia.
- Diferenciar los productos propios sobre los ofrecidos por los competidores, con el propósito de poder cobrar un precio superior. (Calidad, Innovación, Satisfacción al cliente)

Cadena de valor



Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas.

Las cinco actividades primarias

1. **Logística interna.** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores.
2. **Operaciones.** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
3. **Logística externa.** Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
4. **Marketing y ventas.** Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.
5. **Servicio postventa.** Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.

Las cuatro actividades secundarias o de apoyo

1. **Compras.** Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.
2. **Desarrollo de tecnología.** Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.
3. **Gestión de recursos humanos.** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
4. **Infraestructura de la empresa.** Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

Dimensiones para lograr ventajas competitivas

Eficiencia

La eficiencia se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto. A mayor eficiencia, menor costo.

Calidad

Los productos de calidad son bienes y servicios confiables en el sentido que desempeñan la función para la cual se diseñaron y la realizan bien.

Innovación

Forma nueva o distinta en relación a como una empresa opera o sobre los productos que genera.

Capacidad de satisfacción al cliente

Una compañía debe proporcionar a sus clientes lo que desean en el momento que lo requieran. En consecuencia debe hacer todo lo posible para identificar sus necesidades y satisfacerlas.

Atributos diferenciales de cada empresa

Habilidad distintiva

Fuerza específica que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en relación a eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacer al cliente.

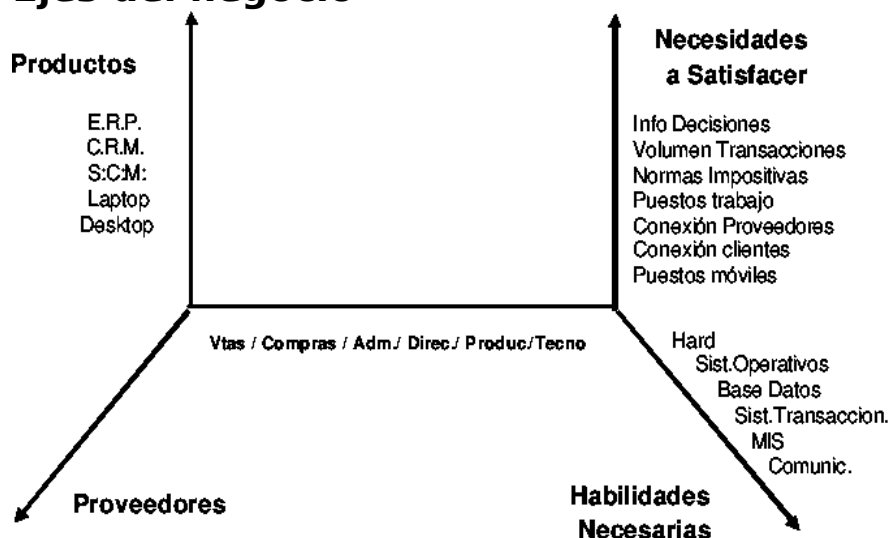
Recursos

Se refiere a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía.

Capacidades

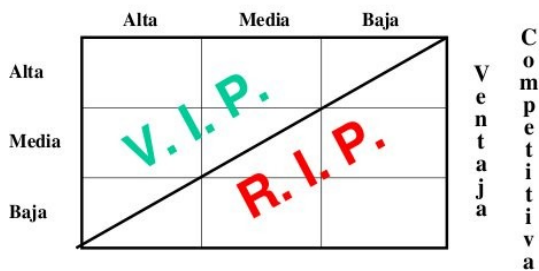
Habilidad de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo.

Ejes del negocio

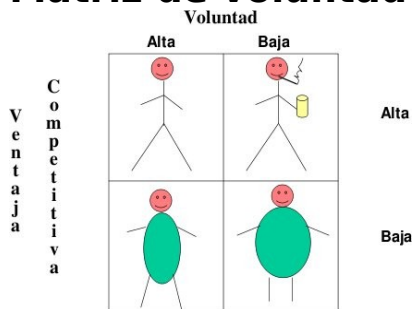


Matriz competitiva

Atractividad del Sector



Matriz de voluntad



Introducción al marketing

Alcances de la función comercial

Actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las **necesidades** y **deseos** del ser humano, mediante procesos de intercambios.

Necesidad: Sentimiento de privación en relación a una satisfacción general.

Deseo: Forma que adopta una necesidad de acuerdo a la persona.

Demanda: un deseo respaldado por poder adquisitivo.

Producto: cualquier cosa que se ofrece en un mercado capaz de satisfacer un deseo.

Mercado: conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.

Enfoques

De ventas

Necesidades del vendedor. Busca que el consumidor se adapte a la empresa.

De comercialización

Necesidades del comprador. Satisfacer al consumidor mediante el producto.

Interfuncional

Integración de la comercialización con la producción. En base a esto, define la mejor estrategia empresarial.

Mercadotecnia social

La tarea de las organizaciones consiste en identificar las necesidades y deseos de los mercados meta, para satisfacerlas con mayor eficiencia que los competidores.

Dimensiones

Estratégicas: orientación a comprender los mercados.

Tácticas: orientación a los medios de venta

Componentes del proceso de comercialización

Necesidades a satisfacer : mercado meta, consumidores (compradores, decididor, influidor, usuario)

Variables controlables : producto, precio, plaza, promoción

Variables no controlables : ambiente sociocultural, político, legal, económico, recursos de la empresa, competidores (oponentes racionales).

Investigación de mercado

Motivos

1. **Información situacional :** demanda, competencia, contexto
2. **Variables comerciales :** producto, canales de distribución, precio, comunicación.
3. **Desempeño :** ventas, imagen ante el publico, recordación de marca, publicidad.

Métodos

1. Investigación de antecedentes
2. Cuantitativo
3. Cualitativo
4. Motivacional
5. Experimental

Fases del proceso

1. Exploratoria
2. Concluyente
3. Desempeño

Producto

Paquete de satisfacciones. Medio para satisfacer necesidades y deseos. Puede ser un bien físico o un servicio.

Innovación

La innovación es **hacer** cosas nuevas, y es la mejor forma de crecer para la empresa.

Ciclo de vida de un producto

1. Introducción
2. Crecimiento
3. Madurez
4. Declinación

Marca

Nombre del producto, aspectos promocionales, y legales.

Envase

Parte visible del producto, protección, acarreo, y almacenaje. Tamaño y cantidad. Costo. Atractivo, facilidad de exposición. Información de uso, características, componentes.

Estrategias de productos

Pro activas

Innovación y anticipación. Crecimiento. Diversificación. Altos volúmenes o beneficios. Se poseen los recursos necesarios.

Adaptativas o Reactivas

Responder a las presiones de la competencia o del mercado.

Defensiva. Imitativa. Segundo pero mejor. De respuesta.

Precios

Definiciones

Utilidad: capacidad de satisfacer una necesidad o deseo.

Valor: medida cualitativa del intercambio de productos.

Precio: valor expresado en unidades monetarias.

Modelos económicos

1. Competencia perfecta
2. Monopolio
3. Competencia imperfecta
4. Oligopolio

Elasticidad

Elasticidad precio de la demanda

Sensitividad de la demanda a los cambios de precio.

Elasticidad cruzada

Grado de complementariedad entre distintos productos.

Fijación de precios

Coherencia interna: costos, utilidades.

Coherencia externa: mercado, competencia.

Dinámica: adaptarse a los cambios de ambos contextos.

Poder de la empresa: posición de mercado, ciclo de vida, durabilidad del producto, ubicación en el canal.

Métodos de fijación de precios

- Costos mas plus : insensible al mercado
- Margen flexible : sensible al mercado
- Imitativos : posición deseada en relación a la competencia
- Experimentales : etapa de lanzamiento
- Mercado : Lo que los consumidores están dispuestos a pagar
- Según ciclo de vida del producto.

Precios diferenciales

- Según la posición en el canal (mayorista, minorista, etc)
- Por volumen
- Por forma de pago
- Temporada
- Geográfico
- Horarios
- Novedad / moda del producto
- Promocionales

Estrategia de precios

- Estimula o desanima la demanda
- Posiciona producto y marca. Connota atributos.
- Arma competitiva, impone barreras.
- Margenes mínimos de rentabilidad.

Canales de distribución

Funciones básicas

Concretar el encuentro entre la oferta y la demanda, en tiempo y lugar.

Específicas

- Transporte
- Fraccionamiento
- Almacenamiento
- Promoción
- Financiación
- Venta a niveles de menor rango en cadena de distribución.

Fuerza de ventas

Buscar nuevos clientes, atender y retener los clientes, comunicar productos, servicios, promociones, concretar las ventas, servicios pre y post venta, obtención de información sobre el mercado.

Dirección de ventas

Planeamiento dirección y control de los vendedores. Reclutamiento y selección, entrenamiento, equipamiento, asignación y ruta, supervisión, compensación y motivación.

Vendedores

La venta es una situación social que requiere una adecuada integración entre el vendedor y el cliente.

Publicidad y promoción

Comunicación unilateral e impersonal dirigida a un determinado publico con el propósito de incidir en sus actitudes. Fomentar la compra de un producto.

Introducción de la Informática en la organización

Comienza en los años '60 con equipos de grandes dimensiones, infraestructura especial y el manejo reservado a especialistas.

Esto llevó a un aislamiento progresivo del departamento de sistemas que se limitaba a la mecanización de los procesos administrativos con escasa participación de los usuarios en el diseño de las aplicaciones.

Principal objetivo: Procesar un volumen cada vez mayor de información a un menor costo.

Planes de informática

Planificación del desarrollo e implementación de los pedidos de los usuarios.

Definía a discreción la prioridad de los proyectos y la asignación de recursos.

Características generales

el área de sistemas dependía de la gerencia administrativa.

se forma una barrera entre la alta dirección y el área de sistemas,

no existe una vinculación formal entre los objetivos de la empresa y los de sistemas.

Expansión anárquica de las aplicaciones informáticas

A medida que se resuelven los problemas de los procesos transaccionales, los usuarios plantean **problemas** cada vez más complejos y relacionados con necesidades funcionales del negocio.

Las **prioridades** que determinaba sistemas no siempre coincidía con las necesidades de los usuarios.

Las nuevas tecnologías acercó herramientas informáticas directamente a los usuarios, que comenzaron a contratar desarrollos en forma independiente del Departamento de Sistemas.

Aparece una multitud de aplicaciones, muchas veces aisladas entre sí y con gran redundancia en la carga y archivo de datos.

El planeamiento de sistemas sigue consistiendo en asignar **recursos** y **prioridades** a los pedidos de los usuarios.

Utiliza criterios basados en: facilidad de implementación, novedad y atractivo tecnológico, el “poder” de la unidad funcional solicitante y el costo del desarrollo a realizar.

Los objetivos de sistemas siguen sin estar relacionados con los objetivos estratégicos de la organización, siendo desconocidos para el responsable de SI.

Dependencia del plan de SI respecto del plan estratégico de la compañía

La **alta dirección** empieza a **intervenir** en la **asignación de recursos de SI**, ante las grandes inversiones que involucra y las quejas de usuarios que no ven sus necesidades adecuadamente resueltas.

Esta intervención genera problemas por la dilución de responsabilidad que genera.

Para solucionarlo, se definen procedimientos formales de planificación de SI estableciendo planes sistemáticos de definición de necesidades coherentes con los objetivos estratégicos de las unidades funcionales.

Se establece una comunicación directa entre los planes de la compañía y los planes de SI.

El responsable de sistemas pasa a ser el coordinador del equipo interdepartamental que elabora la propuesta de Plan de Sistemas.

El Plan de SI contiene: los proyectos a desarrollar, las políticas de asignación de recursos de la compañía y el presupuesto de SI.

Este plan es aprobado por la alta dirección, y existe una situación pasiva o de alineamiento entre el plan de TI / SI que parte de una estrategia de negocios ya prediseñada.

Formulación conjunta de los planes estratégicos y de SI

La alta dirección busca sacar el mayor provecho de las nuevas tecnologías de información, integra las posibilidades de los SI y de las TI con la estrategia de la empresa en el momento de formular la misma.

Se busca desarrollar planes estratégicos de la empresa que se apoyen en las herramientas de TI / SI para generar **ventajas competitivas frente al mercado.**

Estrategias Genéricas para generar Ventaja Competitiva

- Diferenciación: ofrecer más valor a los clientes
- Menores Costos: el mismo valor, a un menor precio
- Nicho: Diferenciación enfocada

Competencia por Costos

Administración de la cadena de abastecimiento (SCM)

- Integración de las necesidades de logística de proveedores de materia primas y componentes, fabricantes de productos, distribuidores y clientes.
- Permite integrar la planificación de demanda, pronósticos, requisiciones de materiales, procesamiento de pedidos, inventarios, preparación de pedidos, transporte, recepción facturación y pago.

Nichos de Mercado

Diferenciación enfocada

- El costo de ganar un nuevo cliente es 5 veces superior al de retener uno existente.
- Identificar los clientes rentables y los no rentables.
- Penetración en celdas específicas de "Productos - Mercados": Venderle más del mismo producto, a los mismos clientes.
- Desarrollo de Mercado: Venderle otro producto, a los mismos clientes.
- Detectar nichos "Productos – Mercados" en los cuales la empresa pueda especializarse y así diferenciarse de sus competidores.
- Obtención de información detallada sobre esos consumidores para desarrollar técnicas de marketing y ventas que logre aumentar la penetración en dichos nichos.

A Nivel Sector Industrial

Conocer el funcionamiento del sector industrial para desarrollar sistemas que permitan:

- Generar **barreras de entrada**: Para poder competir tienen que utilizar cierta tecnología que impida el acceso porque no está disponible en el mercado o le aumenta la inversión a realizar.
- Establecer **estándares** que permitan intercambiar información y transacciones entre proveedores y clientes baja los costos totales y refuerza la fidelidad.
- Mejorar la **capacidad** de la organización para brindar mejores servicios, calidad, velocidad de respuesta, etc. a los clientes.

A Nivel Sector Cadena de Valor

- Identificar cuales son las **actividades** de la Cadena de Valor que añaden más **valor** a los productos y servicios de la organización.
- **Soportar** esas actividades con herramientas de Información y Tecnología que permitan "apalancar" el valor diferencial de dichas áreas.

Casos

Caso Cray

Fabricante de supercomputadoras. No quiso adaptarse, falta voluntad de aliarse con el pentágono.

Caso Allegis Co.

Empresa de aviación, que incorporo hoteles y autos de alquiler. Confundió la misión con la visión de la empresa y tuvo conflictos internos con los empleados.

Caso Cazalis Leger

Empresa de bebidas, Cinzano lanza una nueva bebida. Fallo la publicidad, no era adecuada para la época, demasiado psicodelica.

Caso Sheerwood Textile Co.

Fabrica de camisetas venida a remeras. No se dio cuenta que cambio de camisetas blancas de algodón (un commodity) a remeras estampadas (moda que no puede estockearse pq se pasa).