

Dirección Estratégica

INTRODUCCIÓN

Organización: Grupo de personas que tratan de cooperar para coordinar sus diferentes actividades con objetivo de cumplir un propósito a través de transacciones planeadas con el entorno para cubrir necesidades, generar superávit y sobrevivir.

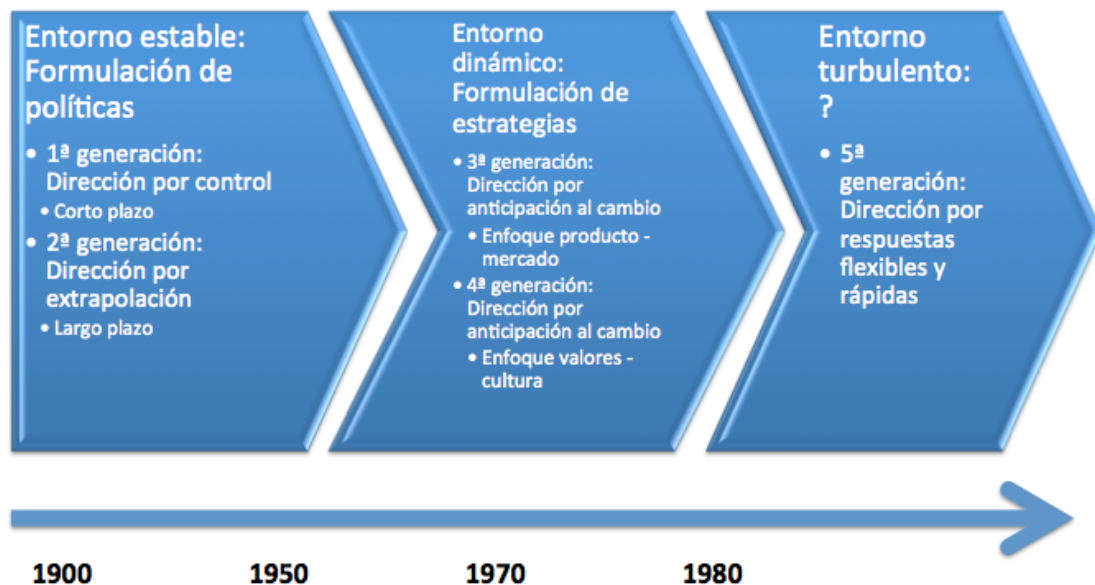
EL proceso de dirección

Proceso mediante el que los distintos elementos de la empresa se integran en un sistema total para alcanzar objetivos.

Niveles de actuación

- Orientación: fijar objetivos y estrategias
- Función táctica: ejecución de actividades para alcanzar objetivos

Evolución Histórica



Concepto de Estrategia

Nace basado en formulación interna de objetivos, políticas, planes,.. Evolucionando a modelo de formulación externa de acción frente competencia y mercado. Actualmente ambos conceptos se integran (Hax y Majluf).

Fases del proceso de Dirección Estratégica

1. Análisis estratégico: valores, misión, visión, análisis de situación.
2. Formulación de estrategias
3. Implantación de estrategias: evaluación, selección, ejecución y control.

Función directiva

Clarificar objetivos y metas, desarrollar un plan de acción, definir y clarificar roles, comunicación clara y fluida, delegar eficazmente, utilizar método de solución de problemas y toma de decisiones y evaluar marcha, evolución y desempeño del equipo.

Su objetivo es maximizar el beneficio y crear valor para la propiedad.

Mecanismos de armonización de intereses

Sistemas de incentivos. Mercado de empresas. Mercado de capitales. Mercado de trabajo de directivos. Competencia de los mercados finales

Creación de una identidad

Valor de una empresa: Valor actual neto de los flujos futuros de caja generados, descontados a una tasa apropiada ajustada a la inflación y al riesgo. Consideramos para ello flujos monetarios, tiempos de obtención y riesgos asociados a su obtención y reparto.

Definición de aspectos necesarios para desarrollo de identidad

- Valores estratégicos de la empresa: Establecen lo que es importante para obtener una ventaja competitiva representando la filosofía y las convicciones de la dirección.
- Misión empresarial: concepto de empresa, naturaleza del negocio y por qué estamos en él.
- Visión: en base a valores y misión esbozar una visión de futuro que queremos conseguir a través de la acción estratégica.
- Objetivos: modelo SMART, específicos, medibles, alcanzables, realistas y acotados en el tiempo

FASES DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Análisis del Entorno General

Técnicas de análisis

- Perfil SEPT: Agrupación de factores clave en cuatro dimensiones o más en los modelos extendidos. Se definen límites de entorno, se listan factores clave, se evalúan comportamientos de factores y mediante perfil se detectan oportunidades y amenazas.
 - Socio- cultural: creencias, ingresos, demográficos,..
 - Económica: Indicadores económicos.
 - Político-legal: fiscalidad, subvenciones,..
 - Tecnológico: innovación, infraestructuras,..

Técnicas de análisis a futuro

Métodos previsivos o proyectivos: análisis funcionales y de series temporales.

Modelo econométrico. Análisis de correlación y regresión. Tablas input-output.

Métodos prospectivos

- Método de los escenarios: Descripción de circunstancias, condiciones o acontecimientos que puedan representar la situación del entorno en un momento dado. Prepara para una respuesta rápida y flexible a los posibles cambios del entorno.
- Método DELPHI: Solicitar opinión de un grupo de expertos sin debate previo. Evitar contacto entre ellos y mantener anonimato. Se tabulan y procesan las respuestas. Se retroalimenta a los expertos pidiendo justificación a las respuestas más dispersas. Se vuelve a realizar el proceso tantas veces como necesario.

- Método de los impactos cruzados: complementario a otros métodos prospectivos. Analiza la correlación existente entre un conjunto de sucesos. Se le puede añadir intensidad de correlación y tiempo de difusión.

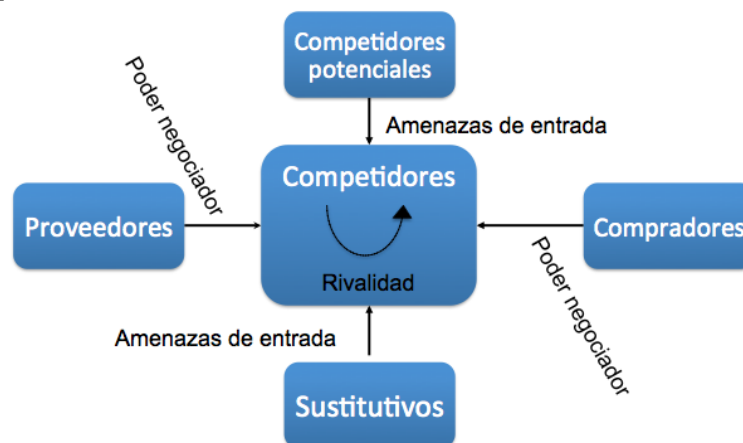
Características	Previsión	Prospectiva
Horizonte temporal	Corto	Largo
Tipo de entorno	Estable	Turbulento
Visión	Parcial	Global
Variables	Cuantitativa, objetivas y conocidas	Cualitativas, subjetivas u ocultas
Relaciones	Estáticas	Dinámicas
Futuro	Único	Múltiple
Método	Modelos deterministas	Modelos estocásticos
Actitud	Pasiva y adaptativa	Activa y creativa

Valoración del entorno competitivo

Grado de concentración: Estimar cuota de mercado de las empresas grandes. Lo haremos mediante un índice discreto (porcentaje de mercado para las n primeras empresas) e índice de importancia relativa: nº de empresas a considerar para alcanzar una cuota de mercado.

Tamaño, importancia y madurez: Importancia en función del potencial futuro. Potencias emergentes o en declive, en crecimiento (estratégicas) o maduras (básicas).

Fuerzas competitivas básicas



- Intensidad de la competencia: número, crecimiento, barreras, costes, diferenciación, diversidad, intereses
- Amenaza de competidores potenciales: (Barreras de entrada – Reacción de competidores)
- Amenaza de los productos sustitutivos: con atención especial a tendencias que mejoran rendimiento y precio sobre el actual y los que producen empresas de beneficios elevados.

Análisis interno

Descubrir puntos fuertes y débiles de la organización.

Perfil estratégico de la Empresa

Definir estructura básica de la empresa, campo de actividad, ciclo de vida, localización, tamaño, estructura y elaborar análisis funcional.

- Variables clave: comercial, producción, tecnología, financiera, RRHH, dirección y organización.

Cadena de valor

Desagregación de la empresa en actividades básicas necesarias para vender un producto. Forma parte de un sistema de valor que incluye la cadena de valor de clientes y proveedores. Su objetivo es analizar las fuentes de ventajas competitivas que pueden estar en las actividades básicas y las interrelaciones con otras actividades de la cadena de valor (interrelaciones horizontales) y el sistema de valor (interrelaciones verticales).

- Criterios: optimización y coordinación

Efecto Experiencia

Se produce por aprendizaje, mejora del proceso productivo, rediseño de productos y efectos de escala. Ventajas: Se constituye en barrera de entrada, mejora la posición competitiva, permite diseñar política de precios adecuada.

Análisis de recursos y capacidades



Evaluación estratégica

Criterios: Generación de ventajas competitivas (escasez o relevancia), apropiación de las rentas (apropiabilidad), mantenimiento de ventaja competitiva (durable, transferible, imitable, sustituible o complementario).

Benchmarking

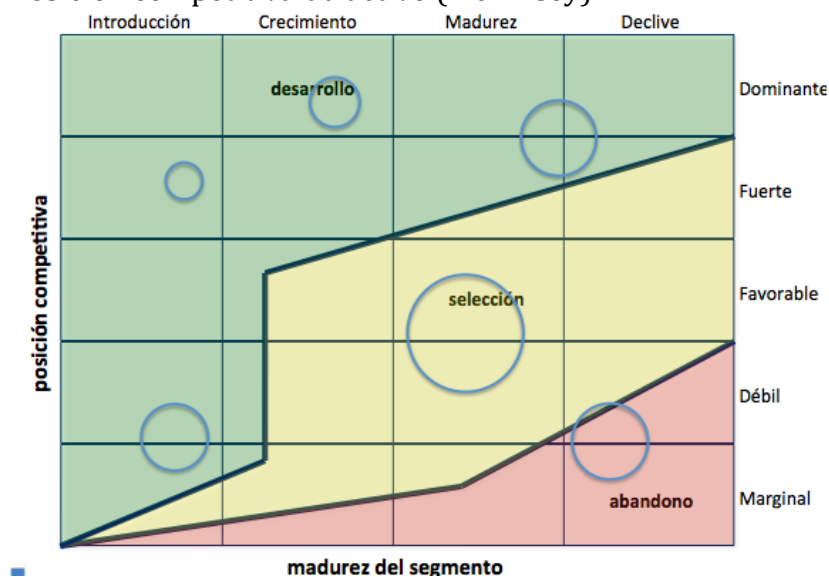
Permite evaluar si la manera en la que desarrollan las actividades de la empresa son las mejores prácticas de la industria. Supone comparar las actividades internas de varias empresas. Pretende aprender de la mejor empresa e incorporar su conocimiento a la empresa analizada. Se puede hacer en colaboración entre empresas.

Matrices Estratégicas

Proporcionan apoyo formalizado a la toma de decisiones relacionadas con la cartera de actividades. Utilizan dos dimensiones: posición competitiva (análisis interno) y el atractivo del entorno (externo). Las limitaciones son su carácter pedagógico (simplista) y estático.

Crecimiento cuota-mercado (BCG)

Posición competitiva-atractivo (McKinsey)



Estrategia orgánica (D.Little)

		Fases del ciclo de vida		
		Crecimiento	Saturación	Estabilización
Cuota de mercado	Importante	Invertir para obtener posición dominante	Invertir para mantener cuota mercado	Mantener cuota mercado
	Moderada	Buscar beneficio. Invertir selectivamente para mantener posición	Mantener cuota con inversión reducida	Mantener cuota de mercado. Desinversión parcial
	Débil	Minimizar inversiones. Retirada progresiva	No invertir. Buscar sectores especializados	Retirada o búsqueda de sectores especializados

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Relacionadas con la redefinición del campo de actividad en el futuro. Las estrategias serán de crecimiento o de reestructuración.

Estrategias de crecimiento

- **INTENSIFICACIÓN:** Para sector emergente o en crecimiento, maduro o con mercados no saturados, sector en declive con alta tasa de abandono, segmentos de mercados no interesantes a líderes del sector (nichos) se puede potenciar el uso por los clientes. El incremento del mercado genera economías de escala.
 - Mecanismos: Acciones de Marketing o Ventajas competitivas
- **DESARROLLO DE PRODUCTOS:** Para sector de especialización tecnológica, competidores con mejores productos a precios comparables, fuerte I+D en la empresa, productos con ciclo de vida cortos.
 - Mecanismos: Mejoras accesorias o sustanciales
- **DESARROLLO DE MERCADOS:** Si aparecen nuevos canales de distribución, si mercados actuales saturados, si instalaciones productivas infrautilizadas.
 - Mecanismos: Expansiones geográfica y funcional. Entrada en nuevos segmentos de clientes
- **DIVERSIFICACIÓN:** Estrategia más rupturista y de mayor riesgo. Razones para adoptarla: reducción del riesgo laboral, expansión saturada, oportunidad de inversión de excedentes financieros, generación de sinergias.
 - Relacionada: explotación de sinergias, compartiendo recursos, reduciendo costes y transfiriendo conocimiento. Se presentan como inconvenientes los costes asociados a la generación de sinergias y creación de nuevas competencias.
 - No relacionada: reducción del riesgo empresarial global. Riesgos altos ante falta de sinergia.



Estrategias de Reestructuración

Partiendo con el objetivo de mejorar la rentabilidad de la empresa. Se realiza ante situaciones de bajo rendimiento o ante una redefinición de la cartera de negocios.

- Saneamiento
- Abandono

Causas de reestructuración de un negocio: dirección poco eficiente, exceso de crecimiento, costes de estructura y operativos elevados, entrada de nuevos competidores, cambio imprevisto en la demanda, inercia organizativa.

Causas de reestructuración de cartera de negocios: exceso de diversificación, intensificación de la competencia en los negocios centrales, oportunidades de desintegración vertical, necesidades financieras del conjunto de la empresa.

Estrategias de abandono

- Venta: inversores, empresas o directivos
- Cosecha: cese de inversiones, oportunidades
- Liquidación

Vías de desarrollo

- Crecimiento interno
 - Ventajas: Adquisición de tecnología reciente, optimización de la localización, crecimiento paulatino fácilmente gestionable, menor necesidad de financiación y menores problemas legales
- Crecimiento EXTERNO
 - Ventajas: Tiempo de acceso al mercado, superación de barreras de entrada, reducción de riesgos de crecimiento, más alternativas para la financiación.
 - Desventajas del proceso de Integración: proceso complejo, problemas fiscales, elementos estructurales, dimensionado, reciclaje del personal.
 - ❖ Integración de sociedades: fusión pura, por absorción, parcial
 - ❖ Desintegración de sociedades: escisión, segregación
 - ❖ Participación en sociedades: control absoluto, mayoritario o minoritario.
 - ❖ Alianzas
- Internacionalización
 - Razones: Reducción de costes (deslocalización), obtención del tamaño mínimo eficiente, un mercado doméstico estancado (diversificación) y una apertura a la economía mundial (globalización). La globalización requiere un análisis de entorno específico (el entorno se fija en la industria).

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.

El rendimiento superior está basado en conseguir ventajas competitivas sostenidas.

Ventaja competitiva: Dominio o control de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa la eficiencia de la empresa y le permite distanciarse de la competencia.

Requisitos: involucrar factor clave de éxito en el mercado, debe ser sustancial para poder suponer una diferencia real y debe ser sostenible frente a cambios en el entorno y acciones de la competencia.

Generación de ventajas competitivas: Anticipación o reacción al entorno (analizar el entorno para anticipar o detectar cambios y flexibilidad para distribuir recursos) y creación de cambios a través de la innovación (de producto y de procesos).

Mantenimiento de ventajas competitivas: Se requieren barreras a imitación (sólo si el mercado presenta imperfecciones). Se desea proteger la información y los recursos específicos. Como herramientas de protección tendremos los recursos financieros y la experiencia.

Estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes y diferenciación del producto. Se aplican al mercado a un segmento del mismo. Son estrategias difícilmente compatibles.

Como modelos complementarios tendremos el reloj estratégico, las estrategias de respuesta rápida y las estrategias defensivas y ofensivas

Estrategias defensivas: Preservar y fortalecer una ventaja competitiva frente a posibles agresiones de la competencia (ampliar líneas de productos para cubrir segmentos vacíos, firmar acuerdos de exclusividad con proveedores, mantener precios reducidos, proteger conocimientos y tecnología propios, mejorar condiciones de proveedores y distribuidores y anunciar anticipadamente acciones de la empresa).

Estrategias ofensivas: Conquistar una ventaja competitiva mediante acciones agresivas contra la competencia: ataque a los puntos fuertes (retar con un producto superior, hay que tener capacidad análoga a la del competidor. La ganancia de cuota de mercado compensa la rentabilidad) o a los débiles (áreas geográficas y segmentos no atendidos, completar las líneas de productos de la competencia y satisfacer necesidades no cubiertas por ella).

Estrategias funcionales: Mejoran el manejo de recursos y capacidades. Serán de tipo financieras, producción, de marketing o de RRHH.

Estrategias funcionales financieras: Selección de inversiones (a quién va), estructura financiera (cómo se va a financiar la empresa) y política de dividendos (cómo va a repartir los resultados).

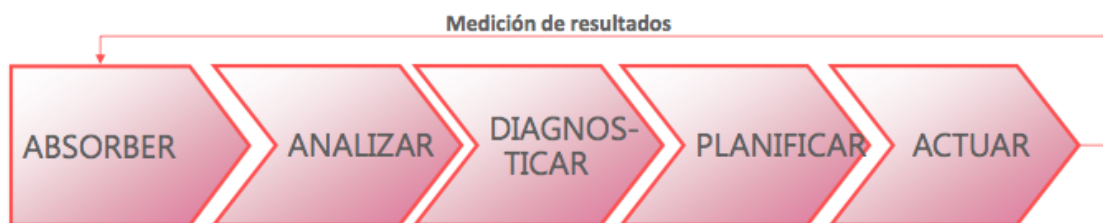
MARKETING

Parte de la gestión comercial dedicada a anticipar, identificar y satisfacer las necesidades de los clientes de manera rentable. Es un proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a individuos y a los objetivos de la organización

Satisfacer necesidades de los clientes

- Producto
- Precio
- Distribución
- Promoción
- Comunicación

El reto del marketing actual es identificar y ofrecer el valor que busca el cliente al coste adecuado en un mercado fragmentado. Conseguir que el cliente quiera lo que la empresa posee y que la empresa tenga lo que el cliente quiere.



Proceso de marketing

Satisfacción del consumidor

Entender al consumidor, detectar la oportunidad. Diseño de producto, elaborar plan de marketing, ejecución, distribución, comunicación con el fin de obtener transacción o venta. Todo ello cuidando la atención continuada al cliente.

Evolución del Marketing



- Producción: convencer al consumidor que compre lo que la empresa fabrica
- Producto: Marketing- mix y 4P's. Innovación permanente.
- Ventas: importancia del producto en lugar de en la necesidad
- Transaccional: consumidor como centro de atención. Satisfacción a corto plazo. Importancia de posicionamiento de marca
- Relacional: fidelidad, one-to-one, marketing directo, entrega de valor bidireccional
- Democrático: consumidor parte de la marca, marketing 2.0, red, comunidad, customerdriven marketing

Commodity

Bien o servicio para el que existe demanda (trigo, arroz, internet). No se diferencian por la marca y ocurren cuando mercado de bienes o servicios pierde su diferenciación.

Irrupción del Social Media Marketing



Gestión del marketing

Proceso directivo que trata de la creación de ideas, bienes y servicios y la determinación de la distribución, precio y comunicación más adecuados de tal forma que se promuevan intercambios entre una organización y unos individuos. Responsabilidad: influenciar el nivel, momento y composición de la demanda de manera que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos.

- ❖ Alineación con estrategia corporativa (empresa, competencia, entorno),
- ❖ Marketing estratégico (mercado, público objetivo y posicionamiento)
- ❖ Marketing operativo: creación del valor y comunicarlo (producto, precio, distribución, promoción y fuerza de ventas).

Planes de Marketing

- ❖ Plan de Marketing: instrumento central de coordinación.
- ❖ Plan estratégico de Marketing: desarrollo de objetivos y estrategias sobre la base del análisis de la situación actual y de las oportunidades y amenazas
- ❖ Plan operativo de Marketing: acciones específicas de marketing. Incluye componentes de la oferta de valor

Producto

Conjunto de cualidades físicas y psicológicas que el consumidor considera como potencial factor de necesidades y que es susceptible de ser comercializado para ser usado o disfrutado. El concepto de producto incide en aspectos que condicionan las acciones de marketing.

PRODUCTO =	FÍSICAS/TANGIBLES	INTANGIBLES	PSICOLÓGICAS
✓ Objetos físicos ✓ Servicios ✓ Personas ✓ Lugares ✓ Organizaciones ✓ Ideas ✓ Instituciones	✓ Componentes o calidad intrínseca ✓ Marca ✓ Envase ✓ Diseño	✓ Servicios: mantenimiento ✓ Garantía ✓ Asesoramiento	✓ Imagen / Posicionamiento ✓ Calidad percibida: Capacidad del producto para satisfacer las expectativas del consumidor.

Dimensiones de un producto

Constituyen la jerarquía de valor para el cliente: producto básico, genérico, esperado, aumentado o incrementado (El aumentado con el paso del tiempo se convierte en esperado, pero hay que valorar si los incrementos aumentan el precio de costes), producto potencial (mejoras y variaciones).

Diferenciación

Acciones que acomete una empresa para diseñar un conjunto de diferencias significativas a fin de distinguir su oferta de la competencia. Son de producto, de servicios, de personal, de canales y de imagen. Para ello hay que definir los atributos que valora el consumidor, jerarquizar las prioridades de los consumidores, y decidir el conjunto de valores o atributos (tangibles + intangibles) de la oferta.

Atributos del producto

- Calidad: criterios técnicos y comerciales
- Diseño y forma: estética y utilidad
- Packaging: proteger, preservar, presentar, promocionar, diferencia
- Tamaño o cantidad
- Servicios asociados: formación, garantía, suministro, instalación.
- Imagen

Marca

Nombre, término, señal, símbolo, diseño o combinación de algunos de ellos que identifica bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de competidores. Es identificativo (nombre, símbolo, diseño) y como elementos característicos encontramos nombre y logotipo.

- Funciones y ventajas: identificación del producto, fidelización, publicidad, lanzamiento, simplificar venta y diferenciación
- Característica de la marca: evocadora, sugerir beneficios del producto, pronunciable, memorizable, reconocible, registrable y no tener mal significado en otros países.

Estrategias de Marca

- Estrategia de marca única
- Estrategia de marcas múltiples: se busca la segmentación
- Estrategia de marca blanca o privada

Co-Marketing

Tener mejores resultados asociado con otra empresa

Línea de producto

Conjunto de artículos que comparten varios atributos. La cartera o gama de productos consiste en la oferta total compuesta por líneas de productos y artículos individuales.

Ciclo de vida de un producto

Modelo que describe las etapas a través de las cuales pasa un producto o categoría de producto: desde su introducción hasta su remoción del mercado. Las ventas de un producto, crecen, maduran y finalmente declinan a medida que se transforma en obsoleto. Se trata del comportamiento de la demanda de un producto a lo largo del tiempo. Consta de ventajas, costes, beneficios, objetivos, producto, precio, distribución, comunicación.

MARKETING ESTRATÉGICO

Sistema de información de marketing: Conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los gestores de marketing. Componentes: sistemas de datos interno, sistemas de análisis de la información y sistemas de inteligencia e investigación de marketing.

Investigación de mercados: Función que pone en contacto a consumidor, cliente o público en general con el profesional de marketing a través de la información. La investigación de mercados es la obtención de información del mercado y el desarrollo y control de acciones comerciales en el mercado.



¿Cómo piensan y actúan los consumidores?

Comportamiento de compra: conjunto de actividades que lleva a cabo una persona u organización desde que siente una necesidad hasta el momento que efectúa una compra y usa el producto o servicio. Objetivos: Identificar y definir necesidades actuales y futuras, identificar segmentos de consumidores, posicionar o reposicionar productos y mejorar la comunicación con los clientes. Es variable, cambiante con el ciclo de vida y complejo (muchas variables).

- Condicionamientos internos: socioeconómicos y psicológicos
- Condicionamientos externos: culturales, sociales, macroentorno.

Implicación del consumidor

Importancia que la compra tiene para el consumidor. Se mide en función de interés, grado de satisfacción, valor simbólico del producto, coste económico, riesgo, probabilidad subjetiva de error.

Búsqueda y selección del mercado Objetivo

Medir y predecir el tamaño del mercado y el potencial de crecimiento. Dentro del mercado es muy importante la previsión de la demanda ya que influye en la gestión financiera, en la función de producción, en compras y en recursos humanos.

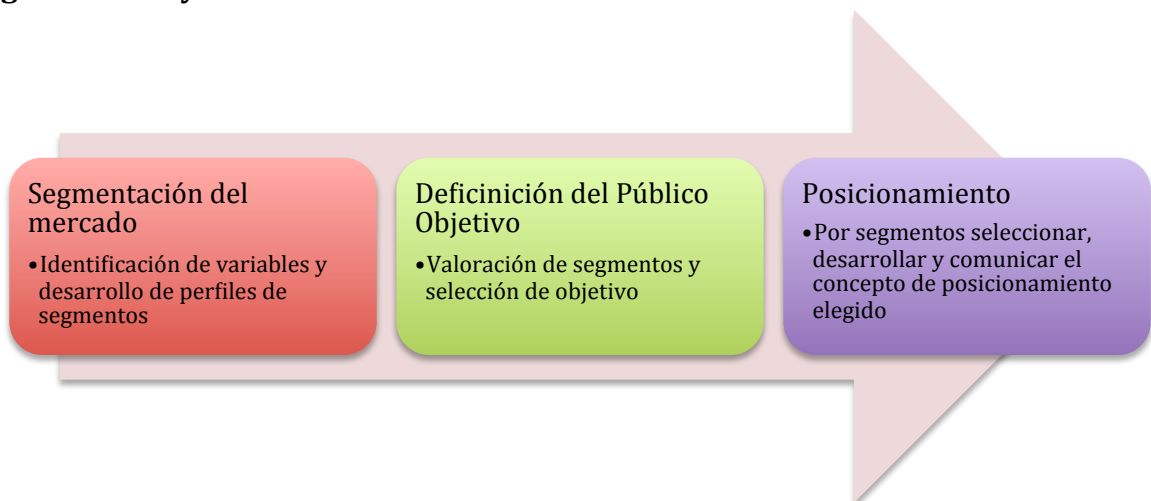
- ❖ **Mercado potencial:** conjunto de consumidores que tienen interés
- ❖ **Mercado disponible:** consumidores potenciales con renta y acceso.
- ❖ **Mercado disponible cualificado:** consumidores disponibles cualificados.
- ❖ **Mercado objetivo:** mercado cualificado que atiende a la empresa
- ❖ **Mercado penetrado:** cuota de mercado

Demanda

Puede referirse a la totalidad del mercado, a una marca o a una zona geográfica. El análisis de la demanda consiste en medir (unidades físicas y referido a un tiempo global), explicar las variables de su comportamiento y pronosticar.

- ❖ **Demanda potencial:** volumen máximo que podría alcanzar un producto o servicio en un horizonte temporal establecido. Se calcula a partir de la estimación del número de compradores potenciales a los que se asigna una tasa de consumo individual. El límite superior se alcanza cuando el esfuerzo comercial es máximo.

Segmentación y Posicionamiento



- Beneficios: priorización sobre segmentos más rentables para la empresa. Crecimiento más rápido. Adaptar plan de marketing. Adecuación de presupuestos. Personalización y distribución de Recursos. Fidelización.
- Variables de segmentación
 - Socio-Demográficas
 - Variables del comportamiento
 - Por beneficios
 - Estratégicas de negocio

Estrategias de segmentación

- ❖ **No diferenciada:** se diseña para todos los segmentos por igual
- ❖ **Diferenciada:** adaptada para cada uno de los segmentos de interés. Se definen diferentes políticas de marketing y se crean diferentes ofertas.
- ❖ **Concentrada:** estrategia del especialista que concentra esfuerzo en cuota de mercado elevada en uno o varios nichos delimitados y diferenciados de la competencia.

Estrategias de posicionamiento

Diferentes ejemplos son: por atributos, modo de aplicación, beneficios, momento de uso, en relación con y a la competencia, por estilo de vida, por segmentación, diferenciación de producto.

Diferenciadores clave: velocidad, fiabilidad, servicio, diseño, relaciones, características, personalidad, tecnología. Para definir el posicionamiento hay que centrarse en uno o dos y mantenerlos en el tiempo. El posicionamiento se libra en la mente del consumidor y lo que cuenta es su realidad y no la de quien realiza el producto.

Relación con el cliente



Fidelización: Convertir cada venta en el principio de la siguiente. Conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales. Orientado al cliente: la satisfacción del cliente es el valor principal.

Planes de fidelización más conocidos: programas de puntos de las aerolíneas, operadores telefónicos, hipermercados, tarjetas de crédito...

MARKETING OPERATIVO

Distribución comercial: Forma de poner el producto a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada cuando quiera y donde quiera.

Canal de distribución: Conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para el cliente.

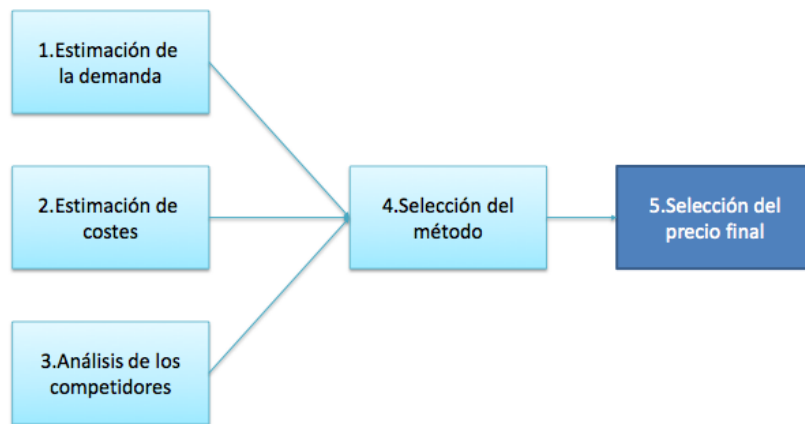
- Función: informar, estudios de mercado, difusión, promoción, ajustar la oferta, negociación, distribución física, financiación y asunción de riesgos.
- Distribución según naturaleza:
 - directo: fabricante > consumidor
 - indirecto: interviene mayorista (corto) o mayorista y detallista.
- Distribución según vínculo organizacional:
 - Vinculación vertical (entre miembros a distinto nivel del canal: hay contratos y es integrada).
 - horizontal (la vinculación se da entre miembros al mismo nivel).

Estrategias de distribución

- ❖ Intensiva: maximizar oferta, segmentos o puntos de venta
- ❖ Selectiva: número reducido de puntos de venta
- ❖ Exclusiva: a cambio de no distribuir productos de la competencia
- ❖ Comercio electrónico: gran importancia

Precio

Valoración hecha sobre un producto traducido en unidades monetarias que expresa el consentimiento o aceptación del consumidor acerca de sus atributos ofrecidos por tal producto considerando su capacidad para satisfacer necesidades



Factores para la fijación de precios

- **Internos:** punto de equilibrio, marketing mix, costes de producción, margen, rentabilidad, objetivos, políticas empresariales.
- **Externos:** naturaleza del mercado, demanda, fijación de precios en distintos mercados, percepción del precio, competencia. Hay que tener en cuenta la elasticidad demanda-precio. Estudiar como varía la demanda ante variaciones de precio. Sensibilidad de precio.

Estrategias de fijación de precios

- ❖ **Precios de prestigio:** lujo implica precios altos
- ❖ **Descremación del mercado:** precio alto ante insensibilidad a precios altos.
- ❖ **Penetración en el mercado:** precio inicial bajo para ganar cuota.
- ❖ **Precios por paquete de productos:** crossselling a precio atractivo
- ❖ **Precios según volumen:** tarifas especiales para empresas o colectivos.
- ❖ **Precios según momento de la compra:** prepago, reservas tempranas,...
- ❖ **Precios Last minute y promocionales**

Comunicación

Modelo AIDA: Atención+ Interés+ Deseo+ Acción

- Importancia del mensaje: qué decir, cómo decirlo, cómo expresarlo y quién debe decirlo. Contenido debe tener atractivo racional, emocional o moral.
- Formato del mensaje: calidad, voz, valores emocionales gráficos.
- Fuente del mensaje: personajes célebres, credibilidad.

Mix de comunicaciones de marketing: publicidad, promoción o ventas, marketing directo, relaciones públicas, venta personal, Social Media Marketing.

Publicidad

Comunicación no personal y pagada de promoción de ideas, bienes y servicios que lleva a cabo un patrocinador identificado. Hace uso de los medios masivos para llegar a grandes públicos no-identificados individualmente

Los **objetivos de la publicidad** deben basarse en un análisis de la situación de marketing de la marca. Busca informar (primeras fases de una categoría de producto), persuadir (importante en situaciones competitivas) y recordar (importante en fase de madurez del producto y característica la publicidad de refuerzo para asegurar a los consumidores actuales).

- ❖ 5M's : Misión, Mensaje, Monto, Medios, Medición

Promoción de ventas

Conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un bien o servicio específico.

- ❖ Establecer objetivos
- ❖ Selección de promociones y duración
- ❖ Desarrollo del programa
- ❖ Publicidad de la promoción
- ❖ Evaluación de resultados

Relaciones públicas

Conjunto de programas diseñados para promover o proteger la imagen de una compañía o producto que busca establecer un clima favorable de comprensión y confianza mutua entre la organización y sus clientes. Se caracteriza por alta credibilidad, habilidad para captar otros clientes y la exageración.

Social Media Marketing (SMM): combina los objetivos de marketing en internet con medios sociales. Se ayuda del marketing viral para crear una idea, posicionar una marca, incrementar la visibilidad e incluso vender un producto. Se basa en un diálogo entre la empresa y los usuarios. También incluye gestión de la reputación, las acciones de la influencia positiva.

Elaboración de presupuesto de comunicación

Diferentes métodos. Porcentaje sobre ventas, método de paridad competitiva, inversión según los objetivos,...

DIRECCIÓN DE OPERACIONES

Proceso productivo



Concepto de Utilidad

Capacidad de las cosas de satisfacer deseos y necesidades. Una empresa es una organización que crea utilidad. La utilidad incrementa el valor de la empresa y por tanto maximiza los beneficios.

- ❖ Marketing: busca utilidad de tiempo, lugar y propiedad.
- ❖ Producción: la utilidad de forma como objetivo.

Objetivos de la Dirección de producción

Minimizar costes y maximizar productividad manteniendo estándares de calidad, capacidad de adaptación al cambio mediante un proceso productivo fiable.

Para ello se han de tomar diferentes **decisiones**:

- **Proceso**: selección y mantenimiento de equipamiento. Ordenando flujos de procesos.
- **Capacidad**: instalaciones, subcontratas y actividades
- **Logística**: almacenes, inventarios, pedidos, stock.
- **RRHH**: personal, incentivación, motivación, control del rendimiento.
- **Calidad**: estándares, muestras de control.

Costes de Producción

Partiendo de la distinción clásica de:

- ❖ **Bien**: tangible, almacenable, transportable.
- ❖ **Servicio**: intangible, no almacenable, no transportable.

Situación de Análisis: ¿ **Producir o comprar?**

En función de las unidades producidas para su posterior venta debemos tomar la decisión. Los costes variables atribuibles a la producción de un bien suponen un coste a producción cero. Será mejor comprar cuando el margen neto (precio – costes totales) sea negativo.

Medida de la productividad

Siendo la productividad la relación entre la producción de un periodo y la cantidad de recursos consumidos medimos la productividad:

- ❖ Relación producto – factor de producción: unidades físicas
- ❖ Relación producto- otros: unidades monetarias a precio constante.

Calidad

Grado de adecuación del producto para el uso que se destina

Para su **control** se parte de los atributos planteados en Marketing, se establecen formas de medida y estándares de calidad. El programa de inspección determinará posibles causas de baja calidad para su posterior corrección.

Tipos de procesos de producción

Se pueden clasificar fácilmente en función de:

- **Destino del producto** (encargo o mercado)
- **Detonante de la producción** (Fabricación o Stocks)
- **Tipo de producto** (individualizado o en serie)
- **Dimensión temporal** (intermitente o continua)
- **Tecnología** (manual, mecanizada o automatizada)

Gestión de la Producción

- ❖ Definición de procesos, detallando responsables, lugares, estándares, plazos
- ❖ Definición de planes de actuación ante demoras o almacenamientos.
- ❖ Distribución en planta: por procesos, productos, punto fijo o combinada.
- ❖ **Dirección de la fuerza de trabajo**
 - Coordinación hombre-puesto.
 - Fijar estándares, sistemas de control, tareas y responsabilidades.
 - Reconocimiento de resultados
- ❖ **Toma de decisiones**
 - a largo plazo: instalaciones, capacidad, localización
 - medio plazo: **planificación agregada**
 - actuando sobre la demanda: variables mercadotécnicas.
 - actuando sobre la oferta: plantillas, subcontratas
 - corto plazo: programación de producción.

Capacidad de producción

Volumen máximo de producción. Diferenciando entre punta y sostenida.

Volumen de producción

Cantidad producida en un periodo de tiempo

Logística

Función empresarial que responsabiliza de la administración de:

- los flujos de los recursos que una empresa necesita para la realización de sus actividades (**logística de aprovisionamiento**)
- las operaciones y tareas relacionadas con el envío de los productos terminados al punto de consumo de uso (**logística de distribución**).

Inventarios

Reguladores que permiten adaptar los ritmos de salida y entrada entre procesos encadenados. Sus objetivos son la reducción de riesgos, reducción de costes de adquisición y producción, anticipar variaciones de oferta y demanda, facilitar transporte y distribución. Se realiza mediante modelos deterministas o probabilísticos. Control de inventarios para mantener actualizado el registro.

Modelos de reaprovisionamiento

- ❖ **Modelo Q:** volumen de los pedidos constante y periodo entre pedidos variable.
- ❖ **Modelo P** volumen de los pedidos variables y periodo entre pedidos constante.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El factor humano implica diferenciación y por tanto ventajas competitivas.

Objetivos de la Dirección de Recursos Humanos

- ❖ Optimizar la contribución productiva de los RH a la organización.
- ❖ Armonizar el impacto de las demandas sociales a la organización.
- ❖ Organizar y dar soporte.
- ❖ Potenciar el factor humano.

Actividades de la dirección de Recursos Humanos

- ❖ **Planificación de las necesidades futuras**
 - Estudio de la situación actual, previsión de futuro y desarrollo de un programa de cobertura.
 - Técnica: análisis , descripción y especificación de puestos de trabajo.
- ❖ **Reclutamiento de las personas adecuadas**
 - Interno: sencillo, económico y motivación.
 - Externo: innovación, cambio, posibilidad de crecimiento.
 - Procedimiento: cazatalentos, instituciones, anuncios, social media.
- ❖ **Selección del personal**
 - Proceso: entrevista preliminar, solicitud de empleo, tests, contraste de referencias, entrevista personal, revisión médica.
- ❖ **Orientación del personal**
 - Acompañamiento en etapa inicial
 - Dar a conocer las políticas de la empresa
- ❖ **Formación del personal**
 - En el puesto de trabajo: managers, tutores
 - Fuera del puesto de trabajo: clases, entrenamientos
 - Programas para el desarrollo de altos cargos
- ❖ **Evaluación del trabajo**
 - revisión periódica del rendimiento
 - motivar, informar , evaluar.
- ❖ **Valoración de puestos de trabajo**
 - determina las remuneraciones correspondientes a cada puesto.
 - criterios: capacitación, disponibilidad, contribución,..
- ❖ **Remuneraciones y promociones**
 - Incentivos, bonus , stock options y promociones

Estilos de liderazgo. Teorías

Teoría X: Las personas trabajan lo menos posible, carecen de ambición evitan responsabilidades, prefieren que las manden, se resisten a los cambios, son crédulas y mal informadas.

Teoría Y: Consideran el trabajo natural como un juego, se autodirigen a la consecución de los objetivos que se les confíen, en ciertas condiciones buscan responsabilidades y tienen imaginación y creatividad.

Teoría Z : Principios: compromiso de empleo vitalicio, evaluación y promoción ventas, consenso en la toma de decisiones, responsabilidad colectiva, control informal e implícito, cuidado total de los empleados.

DIRECCIÓN DE LA INNOVACIÓN

Organización y dirección de los recursos humanos y económicos para aumentar la creación de nuevos conocimientos, generación de ideas técnicas que permiten obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes, y la transferencia de esas mismas ideas a las fases de producción, distribución y uso.

Proceso de la gestión de la innovación

- ❖ **Dimensión estratégica con base en la innovación**
 - La tecnología no es un fin en si misma es un recurso.
 - Se deben buscar oportunidades de negocio.
 - Proceso complicado la predicción a futuro.
 - Necesidad de plan estratégico tecnológico (PET)
- ❖ **Identificación de ideas a desarrollar: creatividad, inteligencia.**
 - Entrenar la creatividad, fomentar pensamiento creativo.
 - La competencia en un grupo inhibe la creatividad.
 - Fomentar la inteligencia competitiva para facilitar la toma de decisiones.
- ❖ **Desarrollo de proyectos: gestión de proyectos y financiación de estos.**
 - Valorar dimensiones: alcance, duración y coste.
 - Minimizar riesgos
 - Buscar apoyos a través de Financiación Pública.
- ❖ **Explotación de los resultados**
 - Asegurar innovación: Patentes, Derechos , Propiedad industrial.
 - Gestión del conocimiento convertido conocimiento tácito en explícito.
 - Abordar procesos de relevo generacional.
 - Explotación de la innovación: recuperar inversión y generar rentabilidad.
 - Venta de patentes
 - Licenciar patentes
 - Spin-off: nueva empresa con parte de los activos de la matriz.