

LA ESTRATEGIA

VISTA A TRAVÉS DE UN MODELO DE NEGOCIO

La creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado.

VISIÓN DEL MODELO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

En general, las respuestas están asociadas a planes o guías explícitas para el comportamiento futuro y que estén referenciadas al comportamiento pasado, al patrón de acciones a través del tiempo

- **¿Qué es para usted la estrategia? ¿Qué estrategia ha seguido su organización? ¿Y su competidor?**

PROCESO DECLARATIVO

Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos de ésta y proveen el marco regulador de las relaciones entre la organización y sus audiencias. A través de la definición clara y precisa de los objetivos deseados y soñados se generan las directrices con la cual nos permiten diseñar el proceso de construcción de futuro expresado en una carta de navegación



PROCESO ANALÍTICO

La literatura ha hecho un fuerte desarrollo de esta temática en aquellas organizaciones insertas en dinámicas de negocios (sean con fines de lucro o no). Para ello existen múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan el análisis FODA (SWOT en Ingles), análisis de los Sistemas de Valor y de la Cadena del Valor, benchmarking, el análisis de procesos, etc.

PROCESO ANALITICO

El análisis del entorno externo intenta identificar el grado de atractivo de la industria en la que está inserta la organización. Este proceso es constante, y debe permitir "monitorear" el estado de desarrollo en nuestra industria, en particular frente a las conductas de los competidores. Este concepto de inteligencia de mercado, sólo es posible sobre la base de un conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria en la cual estamos y una sólida percepción de las acciones y motivaciones de los principales actores, entre ellos, los competidores y los consumidores



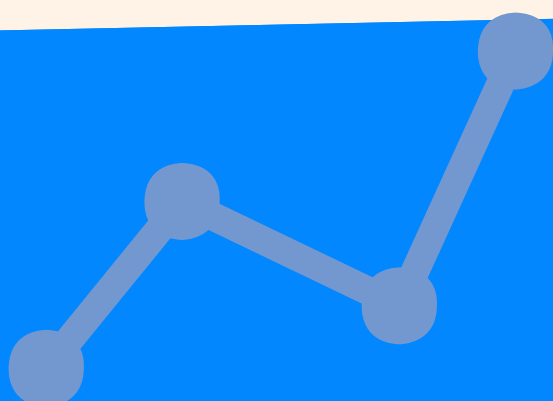
PROCESO ANALITICO

En esta búsqueda sistemática por el encontrar los atractivos de la industria es importante respondernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la estructura de la industria?
- ¿Cuáles compañías compiten y cómo podemos entender su comportamiento?
- ¿Cuál es la evolución probable de una industria?
- ¿Cuáles son los factores claves para el éxito?
- ¿Por qué es importante reconocer la dinámica de la industria?
- ¿Cuál es la disposición a pagar de los consumidores?

El objetivo es distinguir todos aquellos elementos que puedan afectar la rentabilidad futura de la industria. Esta metodología corresponde al análisis del sistema del valor. Para ello se debe considerar los siguientes aspectos:

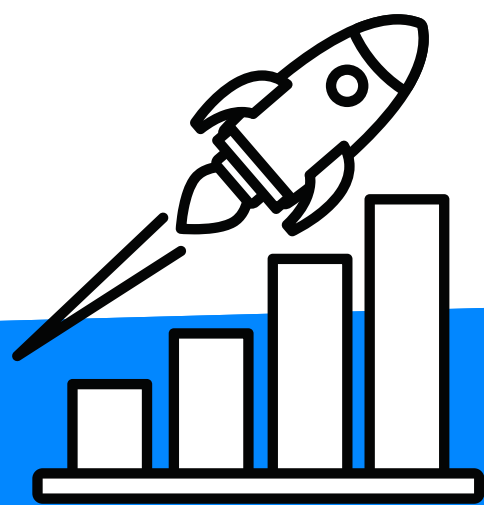
- Tópicos económicos de la industria
 - Estructura de la industria
 - Características de comercialización
 - Dinámica de la industria
- Así, antes de formular las estrategias, hay que entender la industria en que uno compete. El análisis de la industria permite:
1. Focalizar la atención a las fuerzas competitivas significativas.
 2. Determinar que fuerzas requieren atención estratégica
 3. Definir que fuerzas requieren de creatividad para ser controladas y/o modificadas.
 4. Determinar factores de diferenciación mediante un proceso de innovación.



El análisis interno de la organización es la descripción de los factores que determinan las posiciones competitivas que va a adoptar la organización a fin de obtener ventajas comparativas. En general, se reconoce que la mejor manera de reconocer aquellos factores es mediante un análisis de las actividades de la organización o unidad de negocios, más que un análisis global de ésta.

PROCESO DE EJECUCIÓN

A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización y en el cual se desarrollará esta "navegación", se formulará la estrategia de negocios.



PROCESO DE COMPENSACIÓN

La iniciativa, la participación y el trabajo en equipo; el entendimiento y compromiso con el éxito de la Empresa; la calidad y mejoramiento de los procesos y servicios y reconocer el desarrollo y aporte personal, son aspectos esenciales que las organizaciones exigen de nosotros. No obstante, en la organización asignamos tareas individuales, y pagamos el desempeño individual.



PROCESO ANALITICO PROCESO DE CONTROL Y COMPROMISOS

A través de la formalización de sistemas de control del desempeño, la definición de distintas métricas que permiten detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada. En general, desde una óptica de la gestión de inversiones, se identifican como métricas de bondad de comportamiento el VAN, TIR, PRK, etc.etc.

EVALUACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO

LOS NEGOCIOS ESTÁN SOMETIDOS A IMPORTANTES CAMBIOS, COMO POR EJEMPLO, LA ENTRADA DE PRODUCTOS COMPETITIVOS MÁS NOVEDOSOS Y ATRACTIVOS PARA LOS CLIENTES, LA APARICIÓN DE NUEVOS Y EXITOSOS MODELOS DE NEGOCIO POR PARTE DE LOS COMPETIDORES, COMO SE PUEDE APRECIAR EN EL SECTOR EDITORIAL, SECTOR AUTOMOVILÍSTICO, ETC.