



Genovese

MARKETING+RESEARCH+COMUNICACIÓN



REVOLUCIONANDO  
**EL NEGOCIO**  
MEDIANTE LA  
**ESTRATEGIA**

---



**MKT** MARKETING  
SUMMIT  
*2013*

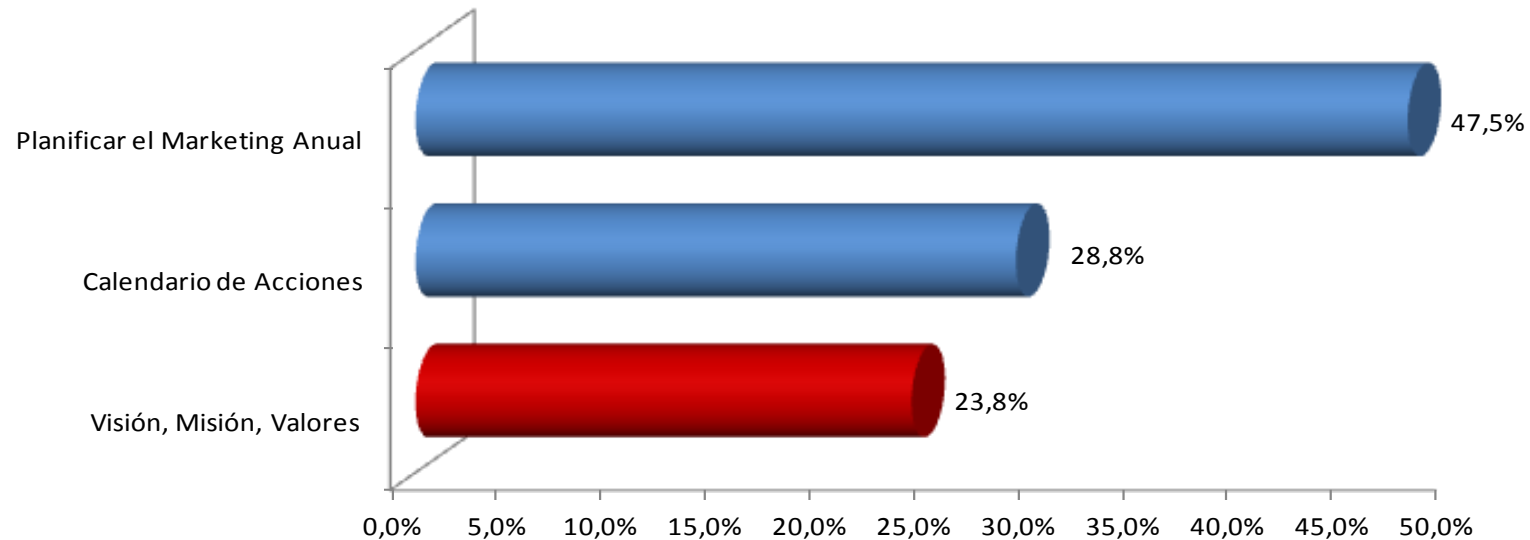
  
**Genovese**  
MARKETING+RESEARCH+COMUNICACIÓN



# **ESTRATEGIA EN PARAGUAY**



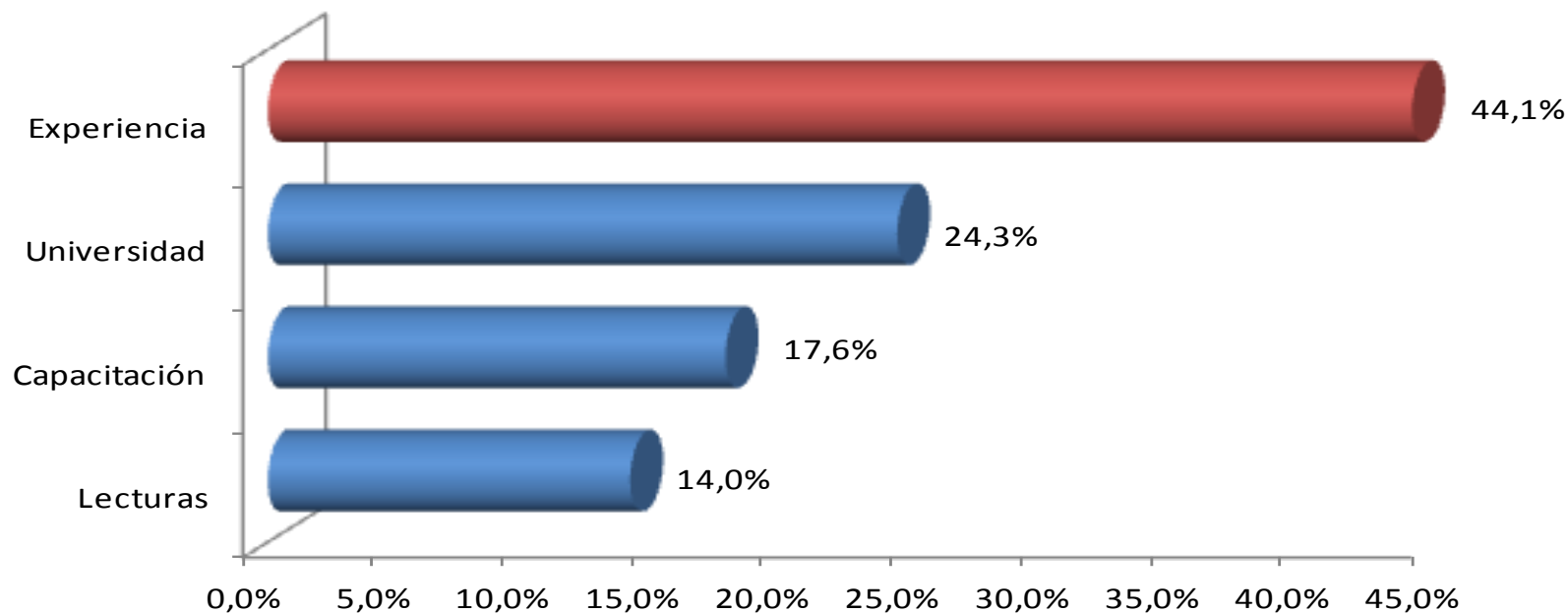
## ¿Qué es para Ud. Planificación Estratégica?



RM

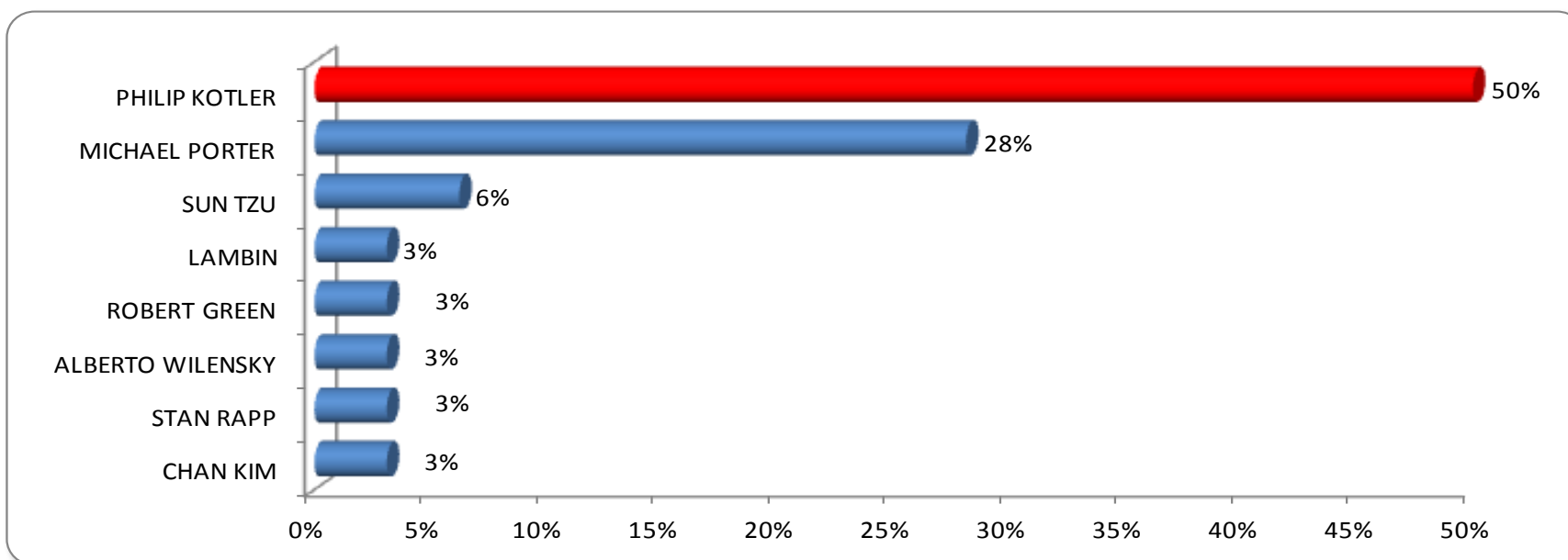
base = 87 ejecutivos / Paraguay / abril 2012

## ¿En qué se basa para establecer la estrategia de su empresa?



RM base= 87 ejecutivos / Paraguay / abril 2012

## ¿Qué autor de estrategia conoce o recuerda? TOM

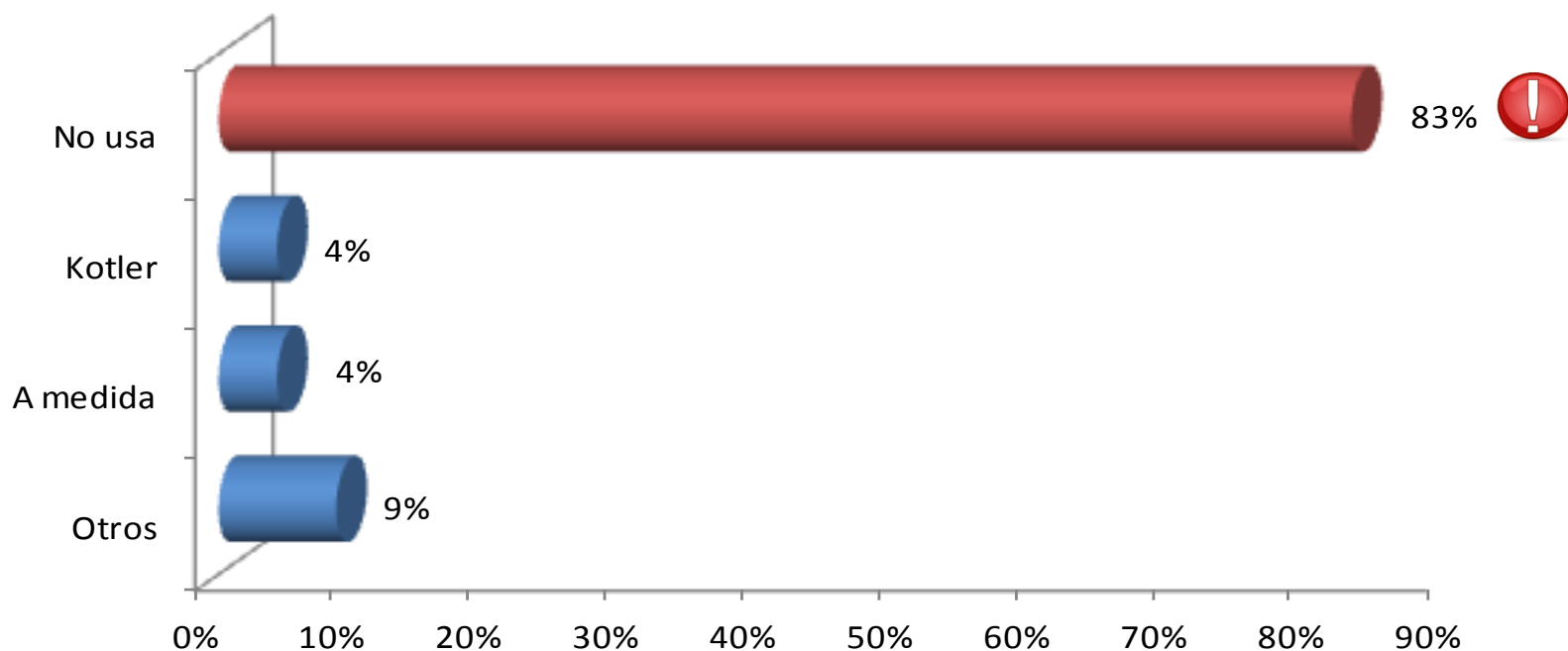


base=87 ejecutivos / Paraguay / abril 2012

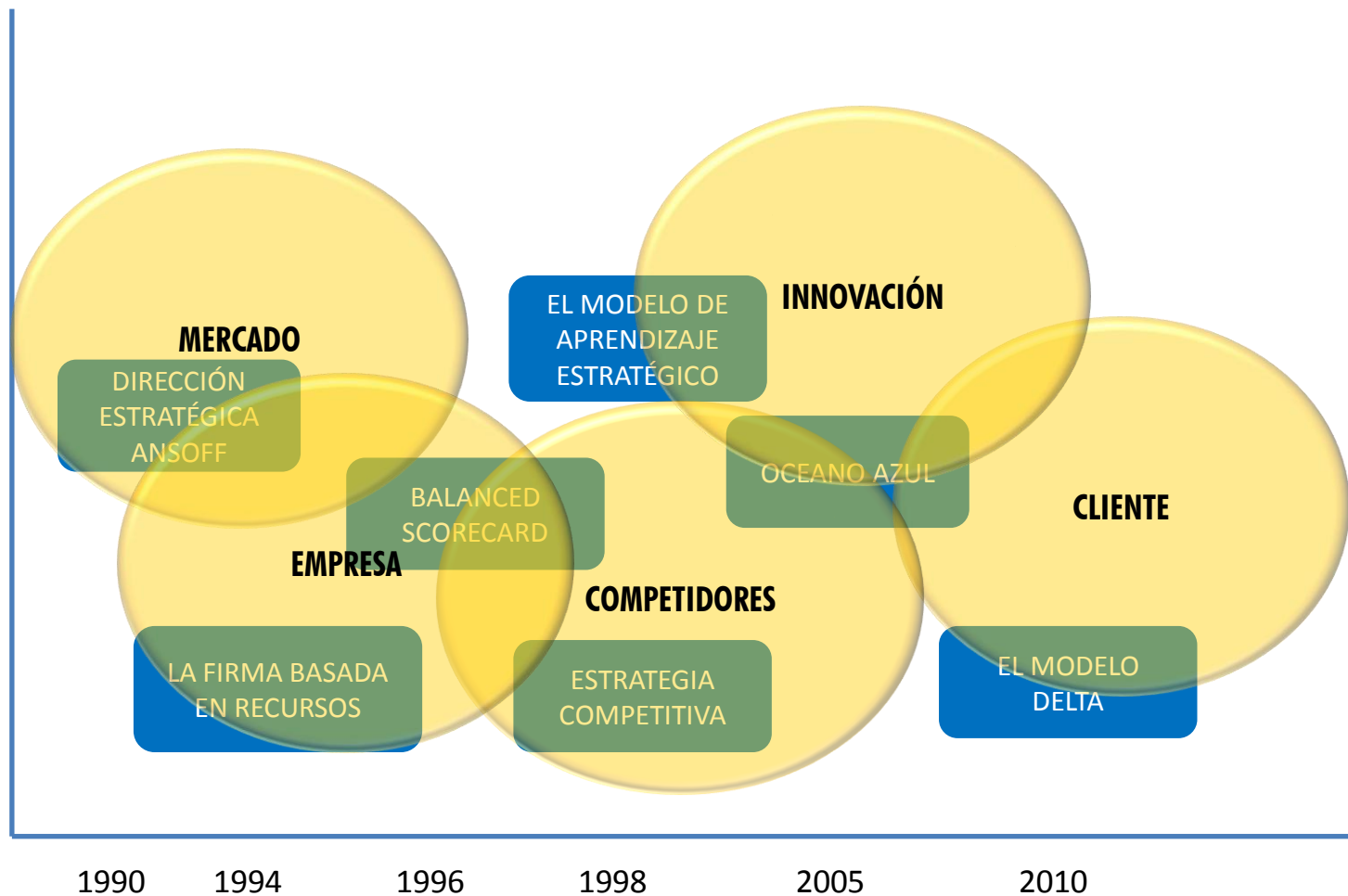
53%  
NS



## ¿Usa Usted modelos estratégicos en su gestión?



base=87 ejecutivos / Paraguay / abril 2012





**Planificación Estratégica**

**VISIÓN**

**MISIÓN**

**VALORES**



**Ser el líder mundial en productos de transporte y servicios relacionados, ganando el entusiasmo del consumidor mediante mejoras continuas, conducidas por integridad, trabajo en equipo e innovación de las personas de General Motors.**

## Página 12

Lunes, 1 de junio de 2009 | Hoy

INGRESAR | REGISTRARSE | EDICIONES ANTERIORES

ULTIMAS NOTICIAS

EDICION IMPRESA

SUPLEMENTOS

TAPAS

ROSARIO/12

FERRO

FUTBOL EN VIVO

INDICE

EL PAIS

ECONOMIA

SOCIEDAD

LA VENTANA

EL MUNDO

ESPECTACULOS

DIALOGOS

PSICOLOGIA

UNIVERSIDAD

ECONOMIA - LA FIRMA ESTADOUNIDENSE SE DECLARARA EN BANCARROTA HOY POR LA MAÑANA

### General Motors en quiebra

Será la tercera bancarrota más grande en la historia de los Estados Unidos y la confirmación estará a cargo del presidente de la firma, Fritz Henderson, quien remarcará la intención de atravesar un rápido proceso de reestructuración.

La multinacional General Motors se declarará hoy formalmente en quiebra. Será la tercera bancarrota más grande en la historia de los Estados Unidos y la confirmación estará a cargo del presidente de la firma, Fritz Henderson, quien además remarcará la intención de atravesar un rápido proceso de reestructuración de la deuda, como el que viene llevando adelante su competidora Chrysler. El gobierno de Barack Obama será fundamental para el logro de ese objetivo, pues comprará los activos rentables y proporcionará 30.100 millones de dólares para que la firma siga funcionando en los próximos meses. Los activos adquiridos por Washington serán la base de "la nueva General Motors", cuyo capital estará repartido entre el Departamento del Tesoro (72,5 por ciento), el sindicato United Auto Workers (17,5) y los



La quiebra va de la mano de una estatización de los activos rentables.

Imagen: AFP

MIRADORES  
DEL BOSQUE

# Kodak

La visión de diversidad global es un ambiente inclusivo, en donde apalancamos la diversidad para conseguir los objetivos comerciales de la compañía y maximizamos el potencial de los individuos y la organización.



EL MUNDO ORBYT. | Hemeroteca | [Gestiones](#)

## EL MUNDO.es | América Economía

Líder mundial en español | Jue. 19/01/12. Actualizado 02:57h.(GMT-5)

Portada | España | Mundo | Europa | Op-Blogs | Deportes | Economía | Vivienda | Cultura | Toros | Cien

Edición AMÉRICA | Portada | México | Argentina | Brasil | EEUU | Cuba | Colombia | Venezuela | Deportes | E

178 | 70

Twitter | Recomend

Enviar a un amigo  
Valorar  
Imprimir  
En tu móvil  
Rectificar

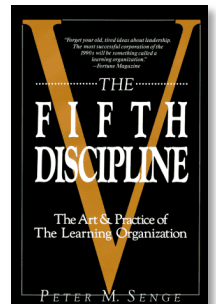
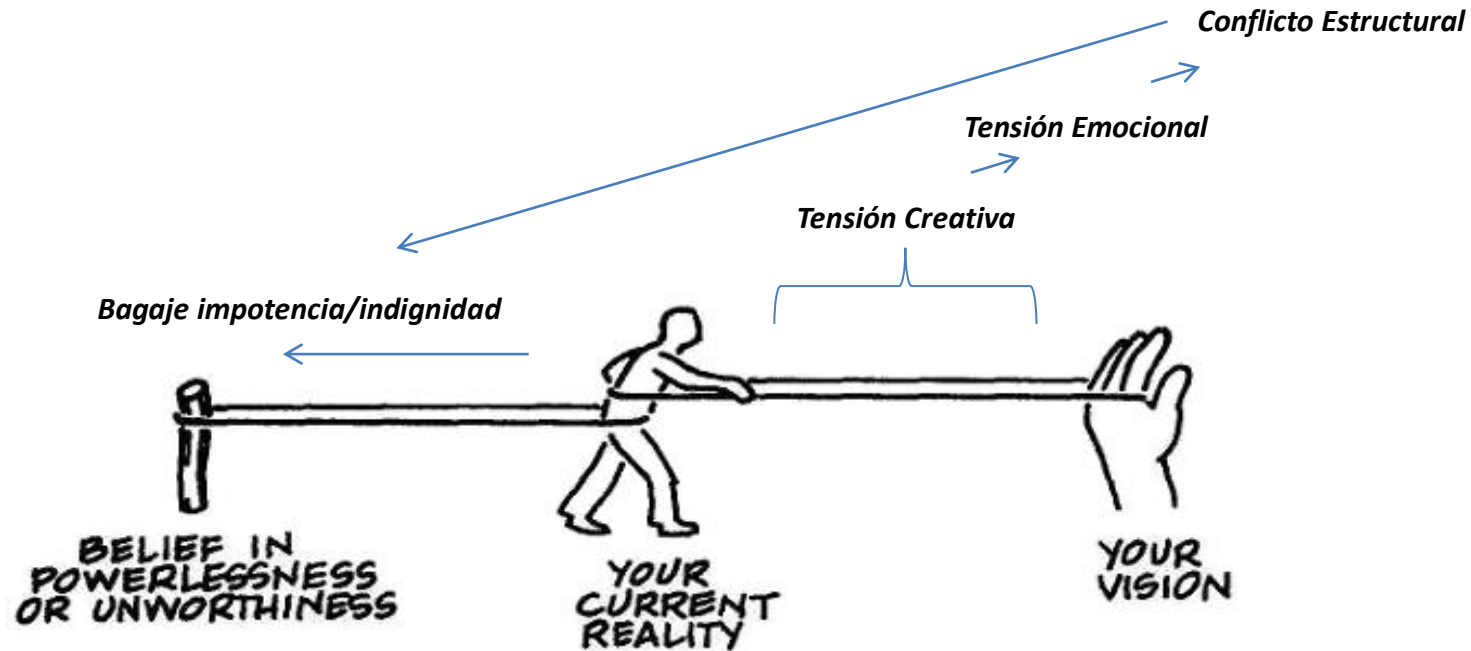
NUEVA YORK | Problemas con el área digital

### Kodak solicita la quiebra voluntaria para reorganizar sus negocios

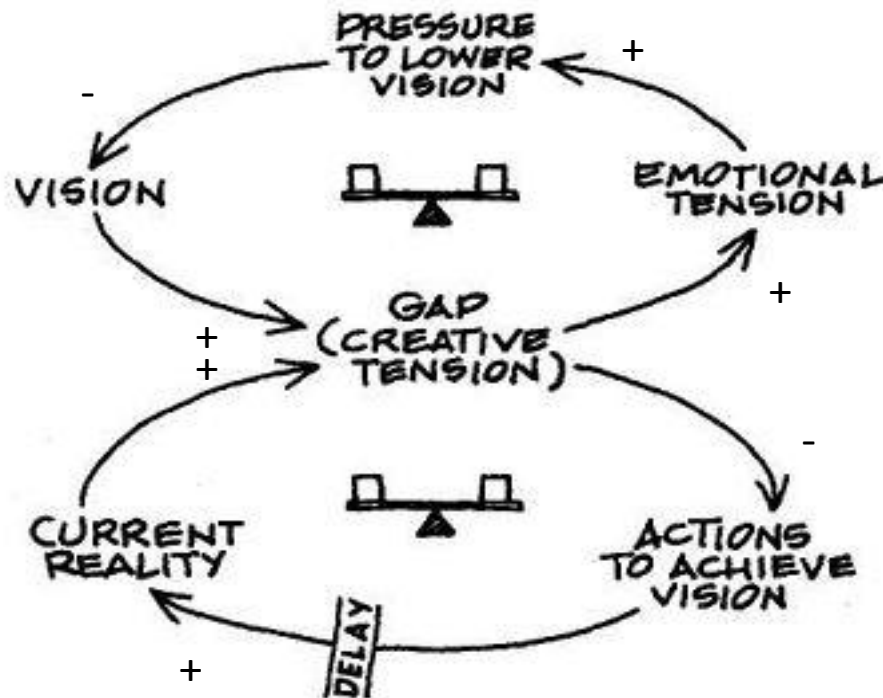


Trabajadores frente a la sede de Kodak en Nueva York. | Reuters



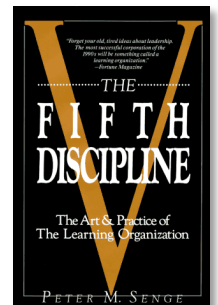






Solución Sintomática

Solución Fundamental



\*Sistema Arquetípico Desplazamiento de la carga. Peter Senge. The Fifth Discipline.



Contribuir con el mundo  
fabricando herramientas  
para la mente que haga  
avanzar la especie  
humana



**CiberP@s** volver a tecnología

## Los grandes éxitos de Apple

De los ordenadores Mac a la tableta iPad, la dimisión de Steve Jobs pone fin a toda una era

LAIA REVENTÓS - Barcelona - 25/08/2011

Vota ☆☆☆☆☆ | Resultado ★★★★★ 43 votos | | Twittear 231 | Recomendar 178

La dimisión de Steve Jobs pone fin a una era extraordinaria. El mundo de la tecnología debe al carismático personaje grandes inventos. No solo en esta década prodigiosa en que ha convertido a Apple en la segunda compañía del mundo por valor bursátil, solo detrás de la petrolera Exxon. A lo largo de casi 40 años, como creador de máquinas, programas o impulsor de películas, Jobs ha demostrado que la tecnología puede ser bella y fácil. Estos son sus principales éxitos y algunos fracasos.

- › "Apple no va a cambiar"
- › Apple afronta con dudas su futuro sin el 'mago' Jobs
- › Se va el maestro, ¿y ahora qué?
- › Apple decepciona a Wall Street a pesar de sus ganancias récord

**Apple II:** Primer gran éxito de Jobs, desarrollado junto a Steve Wozniak, cofundador de la empresa. Salió a la venta en 1977. Sin ser el único lanzado ese año, se convirtió en el prototipo de ordenador personal. Tenía un procesador de 1 MHz.

**Lisa.** En 1983 Apple introdujo al mercado el primer ordenador personal con interfaz gráfica.

***“Un computador en cada escritorio y en cada hogar”***



## Microsoft supera los 20.000 millones de dólares de ingresos en el segundo trimestre

Gigle.net

Por Tania Herrero | Gigle.net – dom, 22 ene 2012 22:14 CET

 Recomendar

 Twittear 3


 Share 3

 Correo electrónico

 Imprimir

Compañías: [Microsoft Corp.](#)



 Agrandar foto

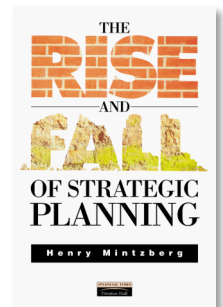
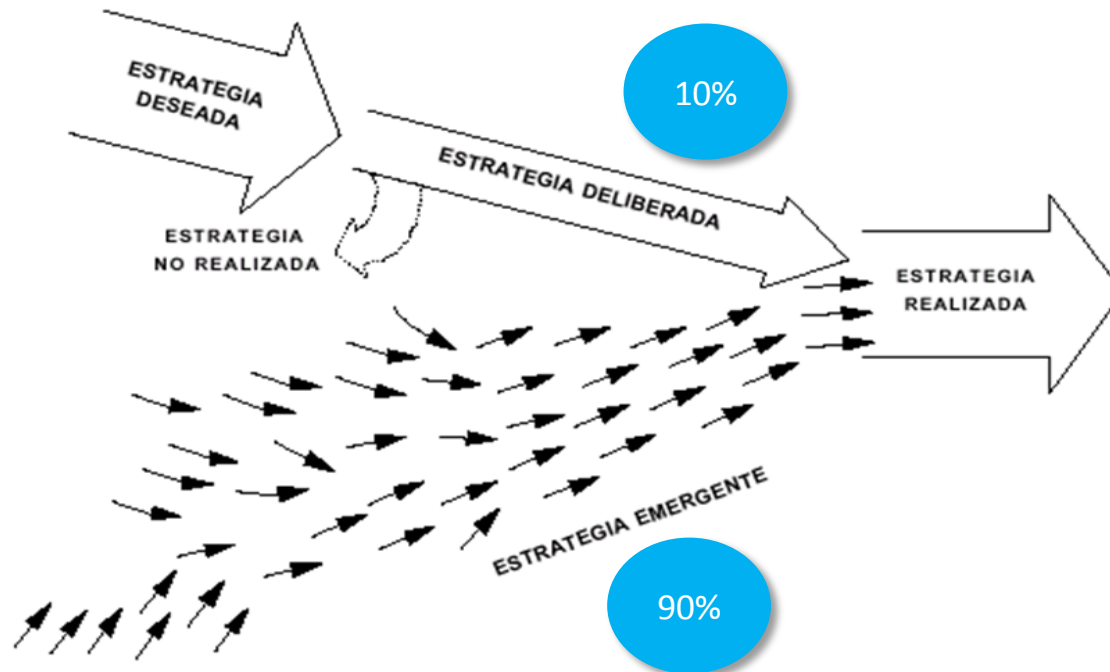
Microsoft (NasdaqGS: [MSFT](#) - [noticias](#)) ingresa más de 20.000 millones de dólares en el segundo trimestre, pero cae su beneficio hasta los 5.120 millones de dólares.

Microsoft ha reportado los resultados de su segundo trimestre fiscal del ejercicio 2012 que finalizó el pasado 31 de diciembre.

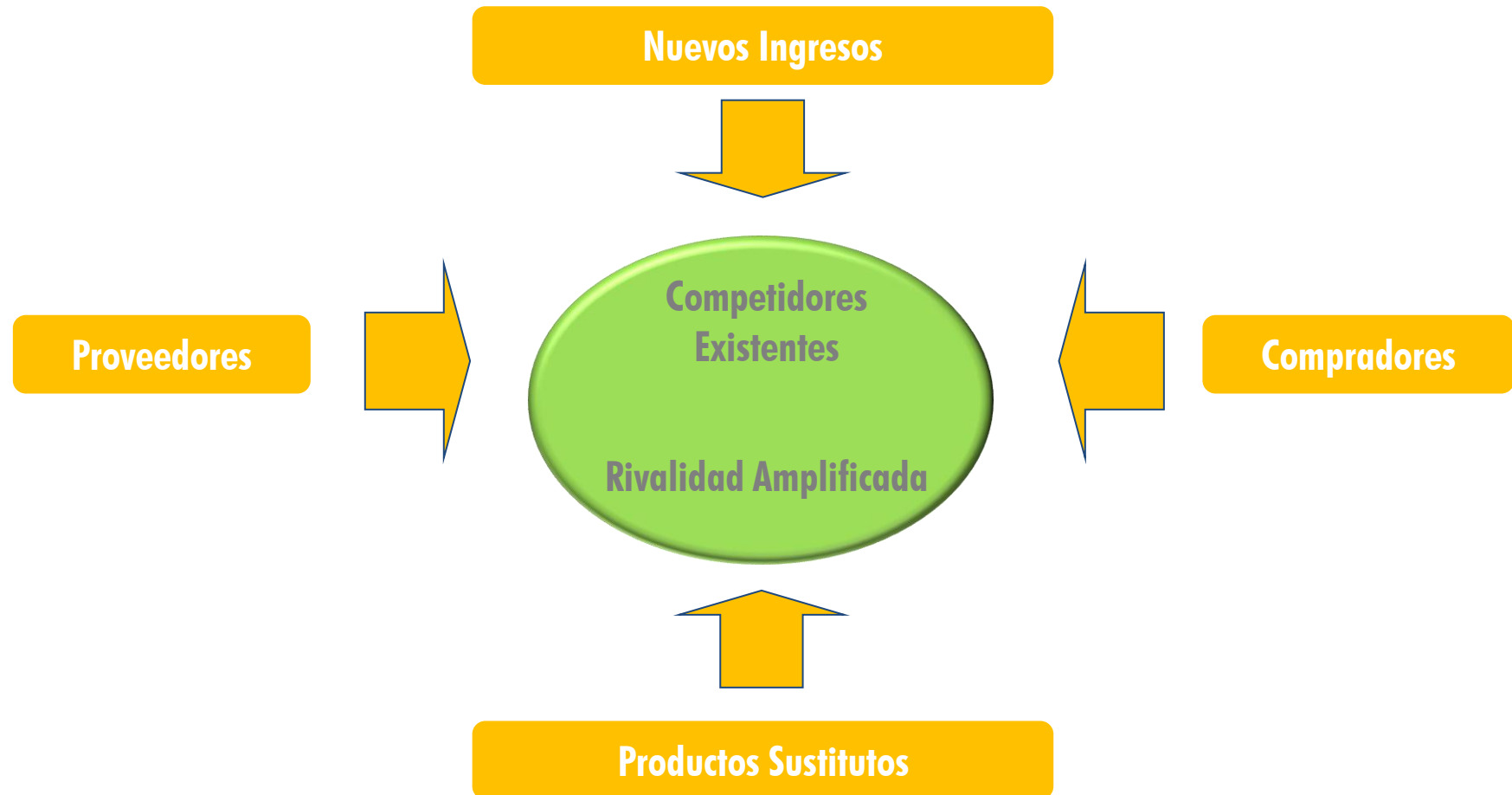
La compañía ha ingresado durante este periodo, 20.890 millones de dólares (16.150 millones de euros), lo que se traduce en un



## Planificación Estratégica









## **Nuevos Ingresos**

- **Economías de Escala**
- **Diferenciación**
- **Requisitos de Capital**
- **Costos Cambiantes del Proveedor**
- **Accesos a Canales de Distribución**
- **Desventajas en Costos**
- **Política Gubernamental**

## Productos Sustitutos

- **Desempeñan misma función**
- **Sujetos a tendencias de mejora**
- **Obtienen elevados rendimientos**



## Poder de Compradores

- **Concentración de ventas en un comprador**
- **Poca diferenciación = Sustitución**
- **Integración hacia atrás**
- **Información total del comprador**







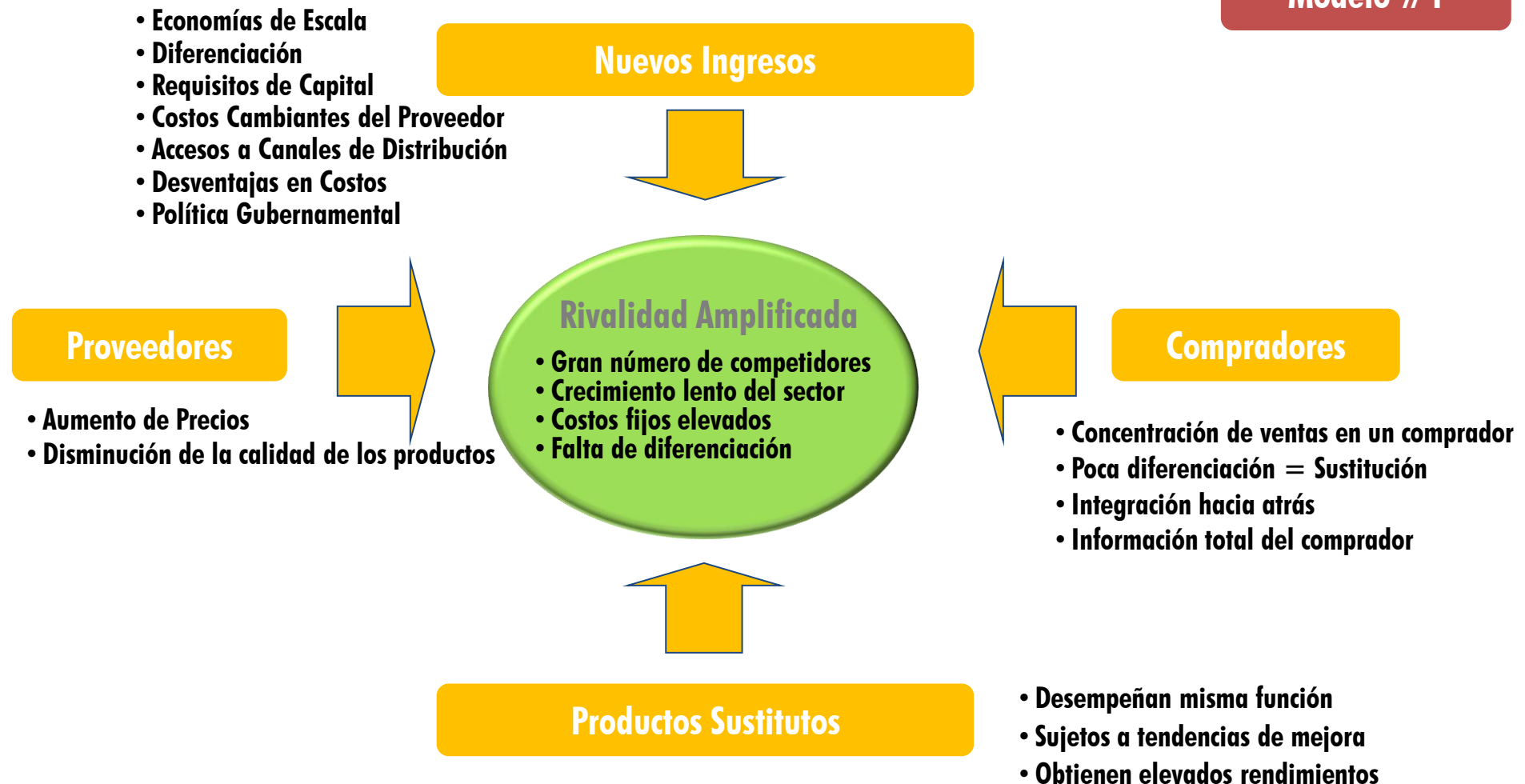
### **Poder de Proveedores**

- **Aumento de Precios**
- **Disminución de la calidad de los productos**

### **Rivalidad Amplificada**

- **Gran número de competidores o igualmente equilibrados**
- **Crecimiento lento del sector**
- **Costos fijos elevados**
- **Falta de diferenciación**

**Modelo #1**

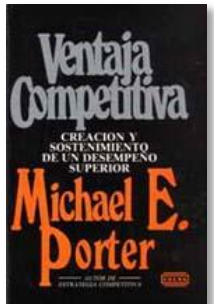
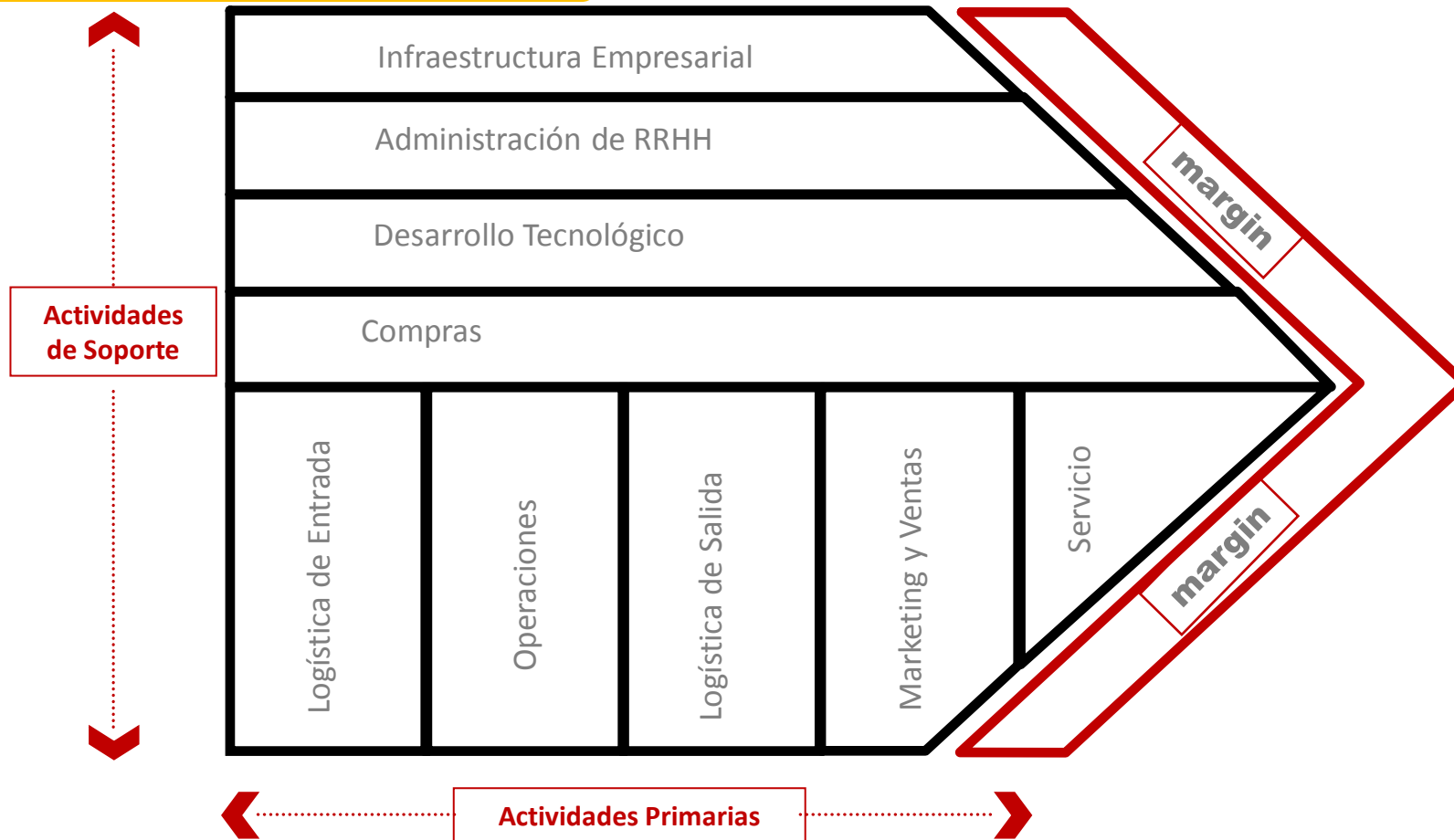




**PORTER**

**FOCO**  
**COMPETENCIA**

## Ventaja Competitiva



Fuente: Michael Porter, Ventaja Competitiva



**“If you don’t have a  
competitive advantage,  
don’t compete.”**

**JACK WELCH**  
legendary CEO



***“La habilidad de aprender más  
rápido que los competidores  
puede ser la única ventaja  
competitiva a sostenible”***

*Arie de Geus*

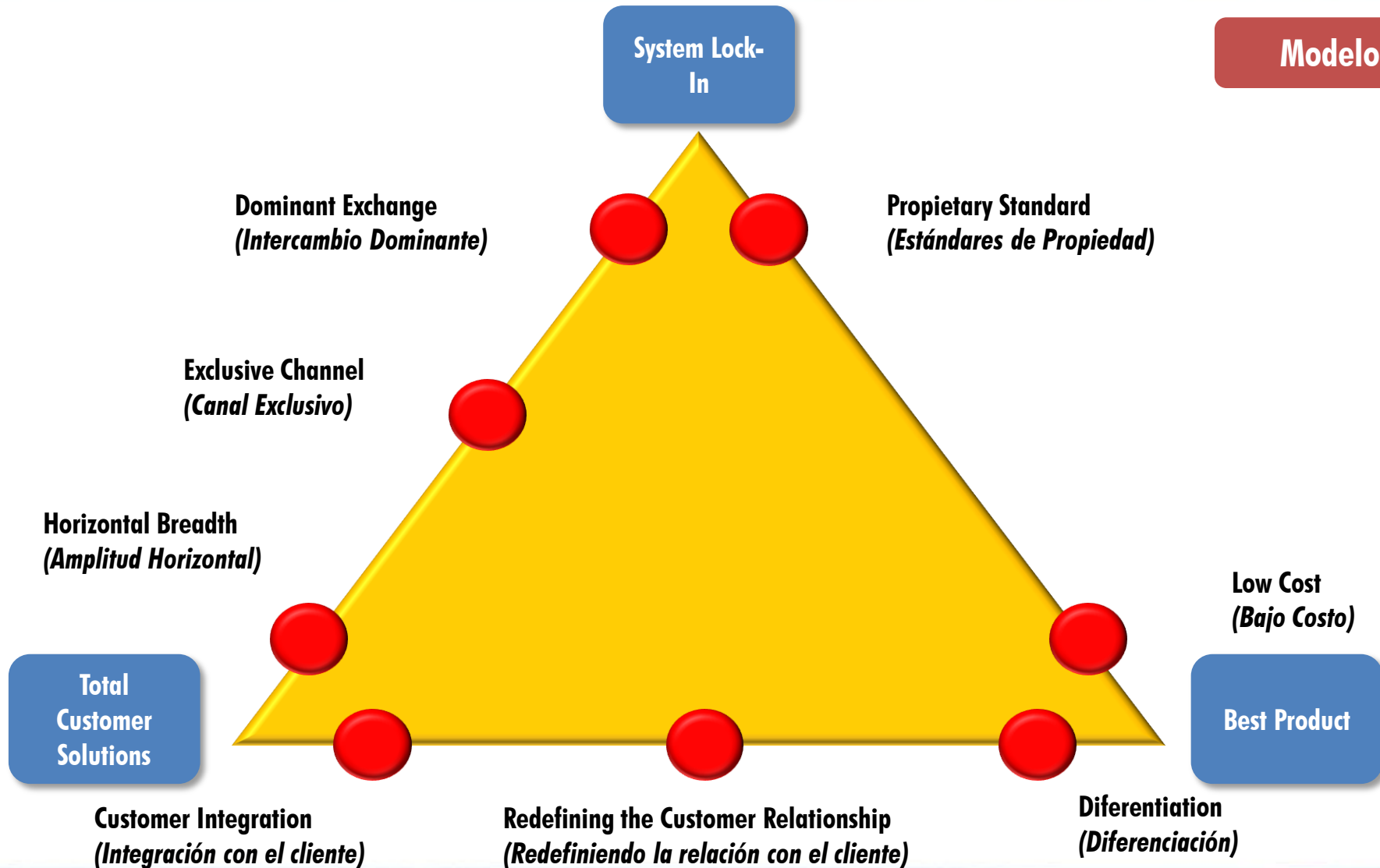


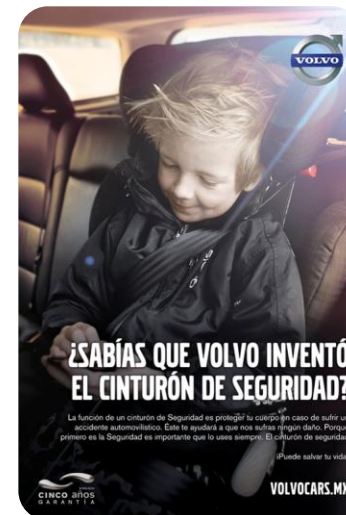
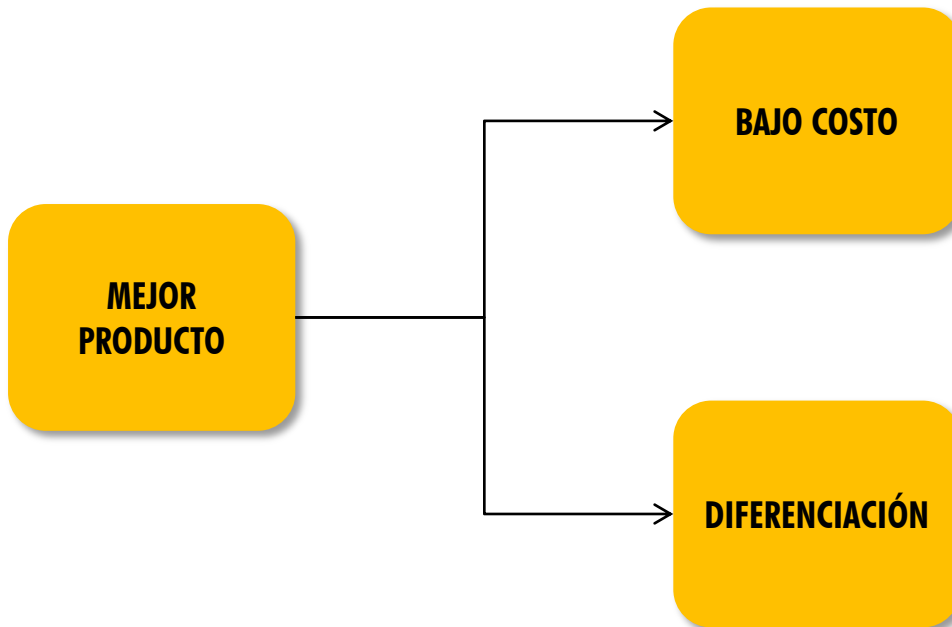


# THE DELTA MODEL



**Modelo #2**









**System Lock-In**

**Dominant Exchange**  
*(Intercambio Dominante)*

**Proprietary Standard**  
*(Estándares de Propiedad)*

**Exclusive Channel**  
*(Canal Exclusivo)*

**Horizontal Breadth**  
*(Amplitud Horizontal)*

**Low Cost**  
*(Bajo Costo)*

**Total  
Customer  
Solutions**

**Best Product**

**Customer Integration**  
*(Integración con el cliente)*

**Redefining the Customer Relationship**  
*(Redefiniendo la relación con el cliente)*

**Differentiation**  
*(Diferenciación)*




## SOLUCIÓN TOTAL AL CONSUMIDOR

### REDEFINIENDO LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

### INTEGRACIÓN CON EL CLIENTE

### AMPLITUD HORIZONTAL



#### Redefining the Customer Experience

**The Challenge**  
In the face of intensifying competition and diminished differentiation among both domestic network carriers and low cost carriers, United wanted to ensure that it didn't regress towards a commoditized product for all customer segments. United realized that it needed to develop a customer-centric future strategy and galvanize its organization to improve the customer experience for its most valued customers.

**Our Solution**  
United undertook a marketing-led effort that involved stakeholders from key functions throughout the company to re-define the end-to-end customer experience and develop its own, unique "service philosophy." United was to become "A service company committed to delivering travel experiences that make customers feel respected, relaxed, and rewarded."

The team conducted internal ideation sessions to identify potential "big ideas" that would help United deliver on the new strategy. The company analyzed segment behaviors, purchase drivers, and funnel economics. To build a new customer experience, United spent time on the ground, got involved, and worked with customers to understand their needs and expectations. The team identified key areas for improvement and developed a roadmap for implementation. The team also worked on improving the customer experience through various touchpoints, including the website, mobile app, and airport experience.



#### McDonald's Whopper Jr. Menu

**Armá tu pedido COMO VOS QUERÉS®**

**Adicionales**

- ☐ Con Papas
- ☐ Extra Queso
- ☐ Adicional Carne de manguito
- ☐ Con Jamon
- ☐ Extra Tomate
- ☐ Con 2 Quesos
- ☐ Extra Lechuga
- ☐ Con queso

**Sin**

- ☐ Sin Lechuga
- ☐ Sin Queso
- ☐ Sin Carne
- ☐ Sin Tomate
- ☐ Sin Mayonesa
- ☐ Sin Pepino
- ☐ Sin Ketchup
- ☐ Sin Mayo

**Bebida**

- ☐ Sprite
- ☐ Coca Cola Zero
- ☐ Quinua
- ☐ Cerezo con Gas
- ☐ Fanta naranja
- ☐ Coca Cola
- ☐ Cerezo Sin Gas

**Papas y gaseosas de un tamaño más grande**

☐ Grande

**Cantidad:** 1

**Gs. 18.500**



#### Amazon.com

Search results for "Kindle Paperwhite". The page shows various product listings, including the Kindle Paperwhite, Kindle Fire, and Kindle Oasis. There are also promotional banners for "Kindle Paperwhite" and "Kindle Fire". The page is designed to be user-friendly and easy to navigate, with clear product images and descriptions.



**System Lock-In**

**Dominant Exchange**  
*(Intercambio Dominante)*

**Proprietary Standard**  
*(Estándares de Propiedad)*

**Exclusive Channel**  
*(Canal Exclusivo)*

**Horizontal Breadth**  
*(Amplitud Horizontal)*

**Low Cost**  
*(Bajo Costo)*

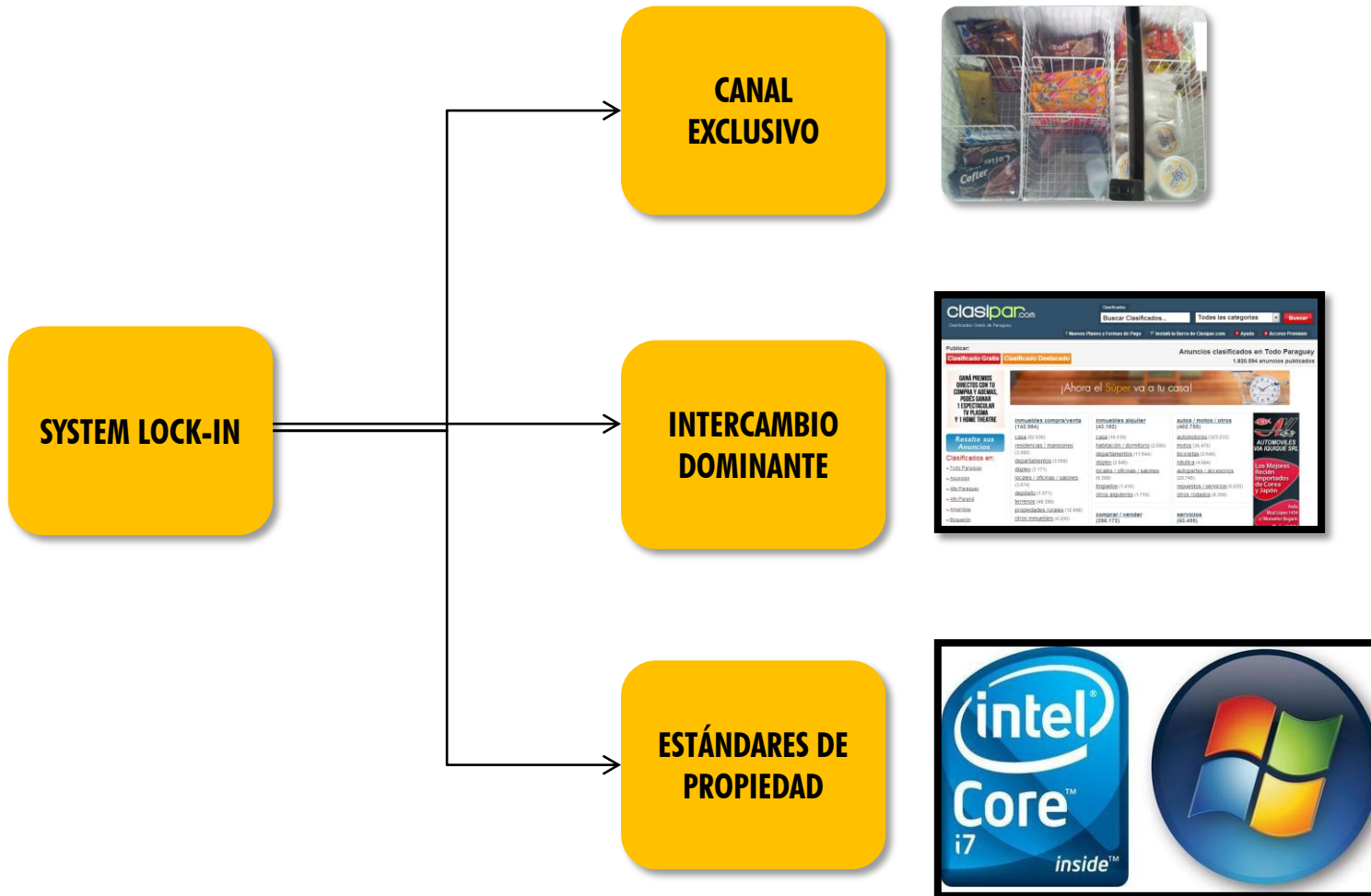
**Best Product**

**Total  
Customer  
Solutions**

**Customer Integration**  
*(Integración con el cliente)*

**Redefining the Customer Relationship**  
*(Redefiniendo la relación con el cliente)*

**Diferentiation**  
*(Diferenciación)*





## **Singapur Airlines**

### **Ventajas Competitivas:**

1. **Ubicación geográfica**
2. **Infraestructura del aeropuerto**
3. **Acuerdos de libre comercio + cielos abiertos**

### **Pilares Competitivos**

1. **Entrega total de servicio y excelencia en el servicio**
2. **Innovación de servicios y productos**
3. **Branding fuerte (Singapur girl)**
4. **Training**
5. **Prácticas gerenciales**



Dominant Exchange  
(*Intercambio Dominante*)

- Singapur como centro de transporte Asiático
- Política de cielos abiertos (otras ciudades)

- Comprensión: industria de servicio
- Lograr toda la experiencia (servicio a bordo y en tierra)
- Primeros en volar Airbus A380
- Precio premium
- Innovación (Primeros con TV)
- Flota joven: 90 aviones a los 6 años
- Cenas por chefs
- Branding (Girl)
- Millas aéreas

Horizontal Breadth  
(*Amplitud Horizontal*)

- Alianzas estratégicas con otras aerolíneas

Customer Integration  
(*Integración con el cliente*)

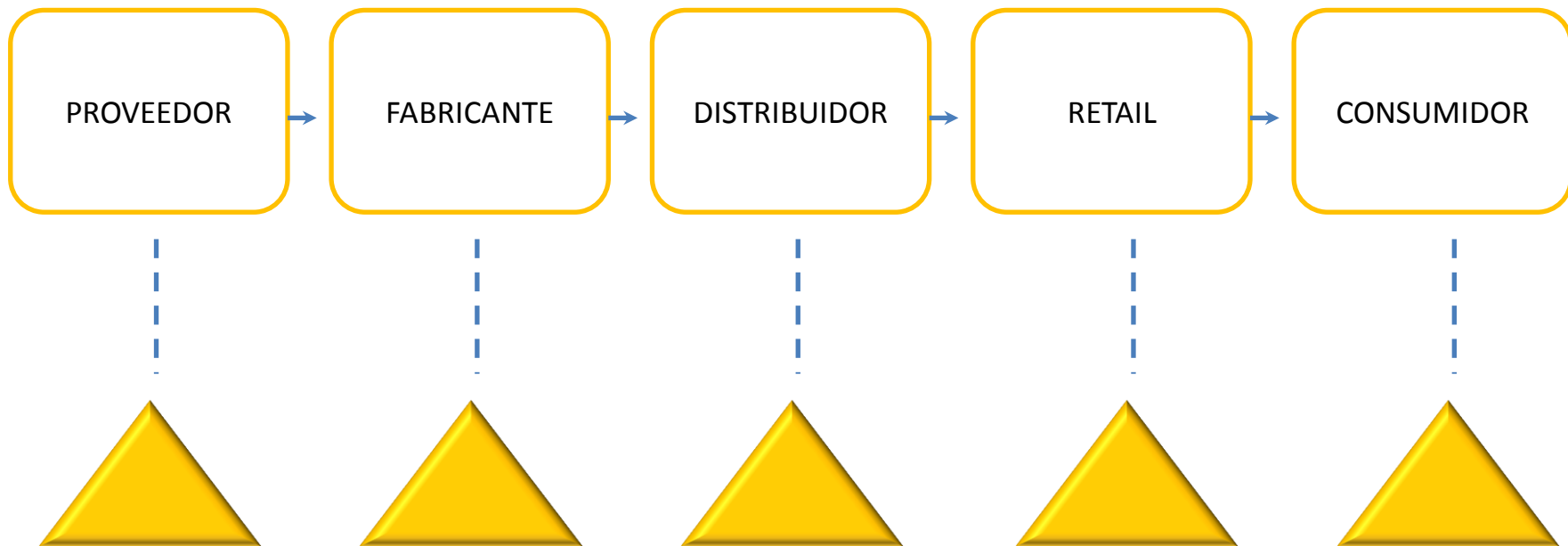
- Dpto. de innovación: consumer trends

Redefining the Customer Relationship  
(*Redefiniendo la relación con el cliente*)

- Satisfacer a todos los consumidores, con énfasis en Business Class
- Frecuentes encuestas a clientes
- Mimando al cliente desde tierra (lounge + champagne a economy)
- Servicio Personalizado (wow effect) + PPS (Priority Passenger Service)

Differentiation  
(*Diferenciación*)

## The Extended Enterprise





## 5 formas de Segmentación



**SEGMENTACIÓN  
ACORDE A  
ACTITUDES Y  
DESEO DE HACER  
NEGOCIOS CON  
NOSOTROS**



**SEGMENTACIÓN  
POR  
GRADOS DE  
VALOR  
AGREGADO**



**CICLO DE VIDA  
DEL  
CONSUMIDOR**



**PATRONES DE  
COMPRA  
DIFERENTES**



**ALINEAMIENTO  
CON CANALES DE  
DISTRIBUCIÓN**





**Tier 1: Buscador de Soluciones totales para la oficina**

- Internacionales y grandes corporaciones
- Productos y Servicios custom
- Creación de comunidades que construyan lealtad y valor agregado
- Relación a muy largo plazo

**Tier 2: Firmas grandes**

- Productos y servicios que agreguen valor
- Integrada supply chain que junte proveedores con clientes
- Relación a largo plazo
- Incrementar su productividad
- Acuerdo de nivel de servicio

**Tier 3: Pymes**

- Necesitan soluciones custom
- Buscan precio y calidad
- Relación a largo plazo
- Ocasionalmente proyectos especiales

**Tier 6: Buscador de Precio**

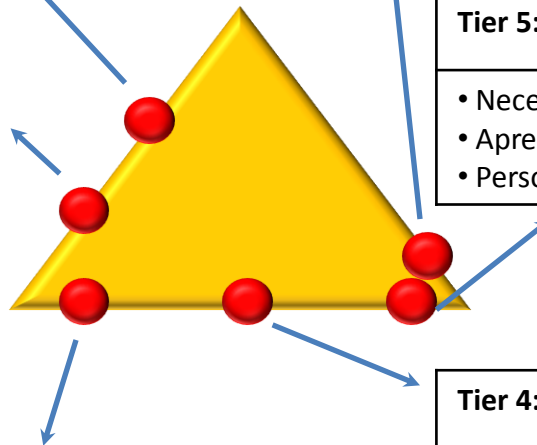
- Consumidores que necesitan productos adquiribles
- Buscan precio en vez de calidad
- Programas de fidelización y comunidades

**Tier 5: Buscador de Calidad**

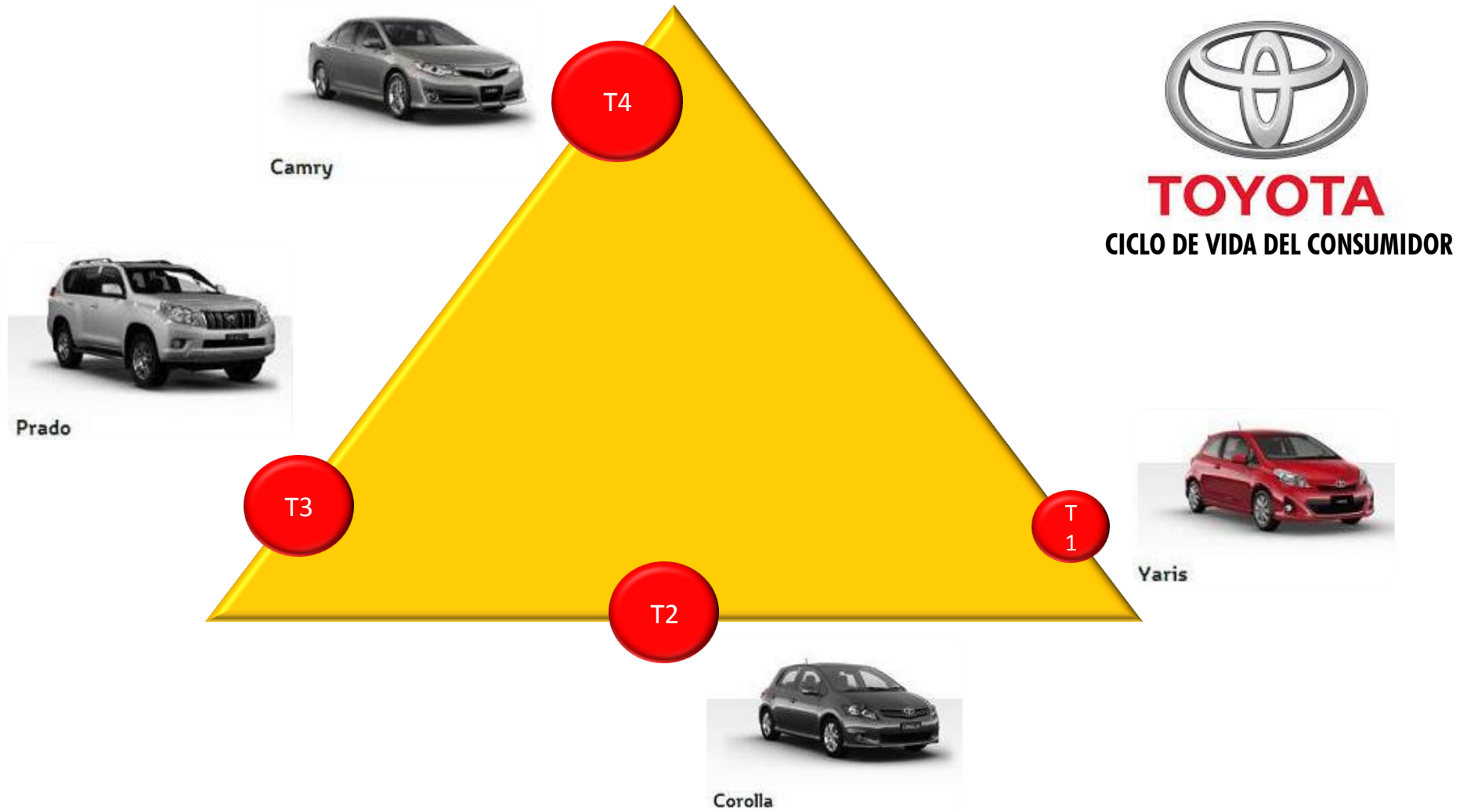
- Necesitan productos de alta calidad a buen precio
- Aprecian buen servicio al cliente
- Personalización de servicios

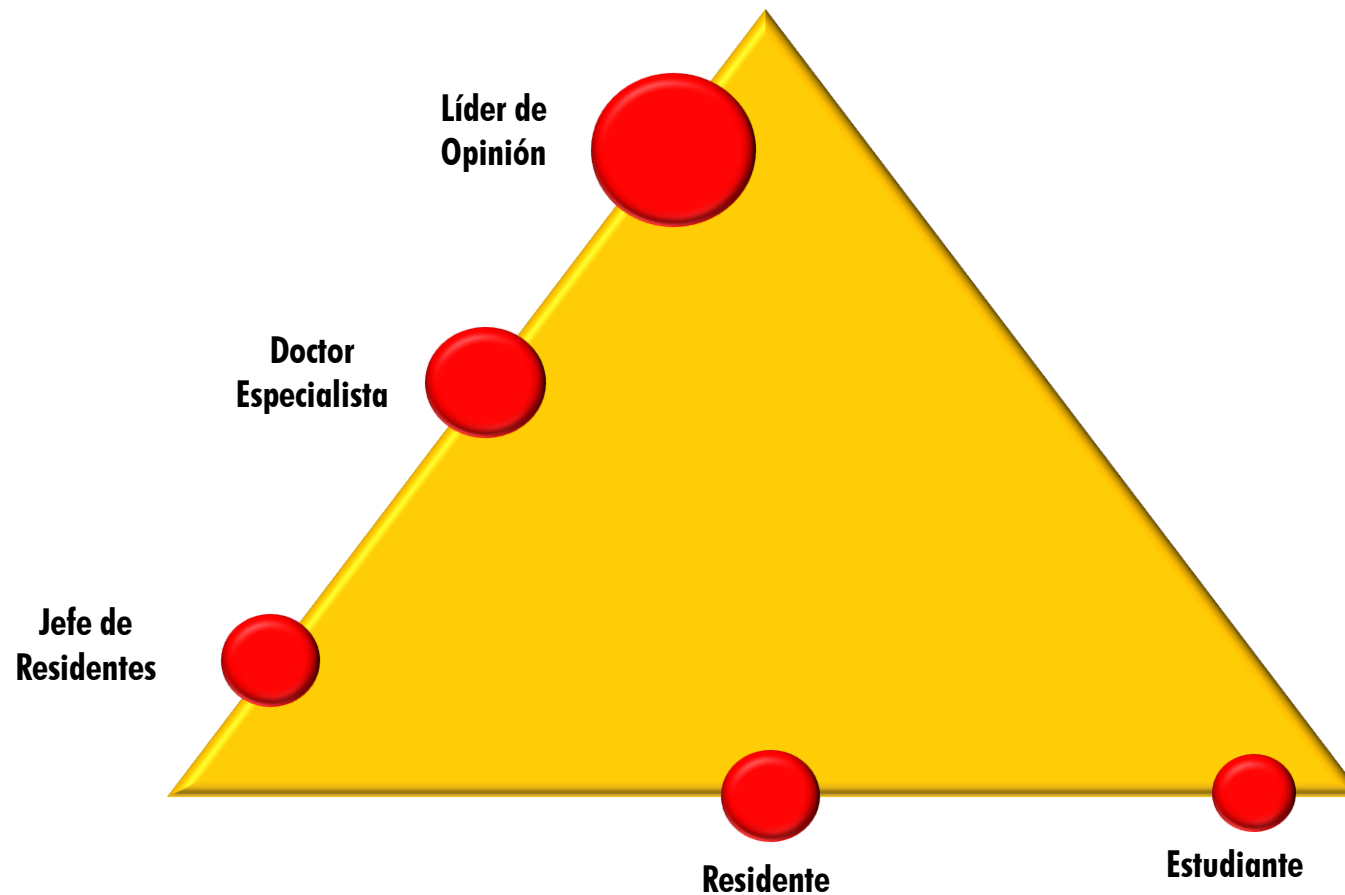
**Tier 4: Buscador Heavy user**

- Necesitan mucho uso del producto
- Servicio al cliente efectivo en vez de precio
- Reconocen tecnología e innovación



**GRADOS DE VALOR AGREGADO**





## Propuesta de Valor

**PLAN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**CLIENTE**

**COMPLEMENTORS**

**COMPETENCIAS ÚNICAS**

**PROPUESTA DE VALOR**

**EXPERIENCIAS**

**SISTEMAS DE ENTREGA DE VALOR**

**APROPIACIÓN DE VALOR**





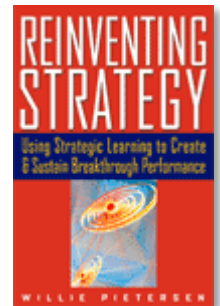
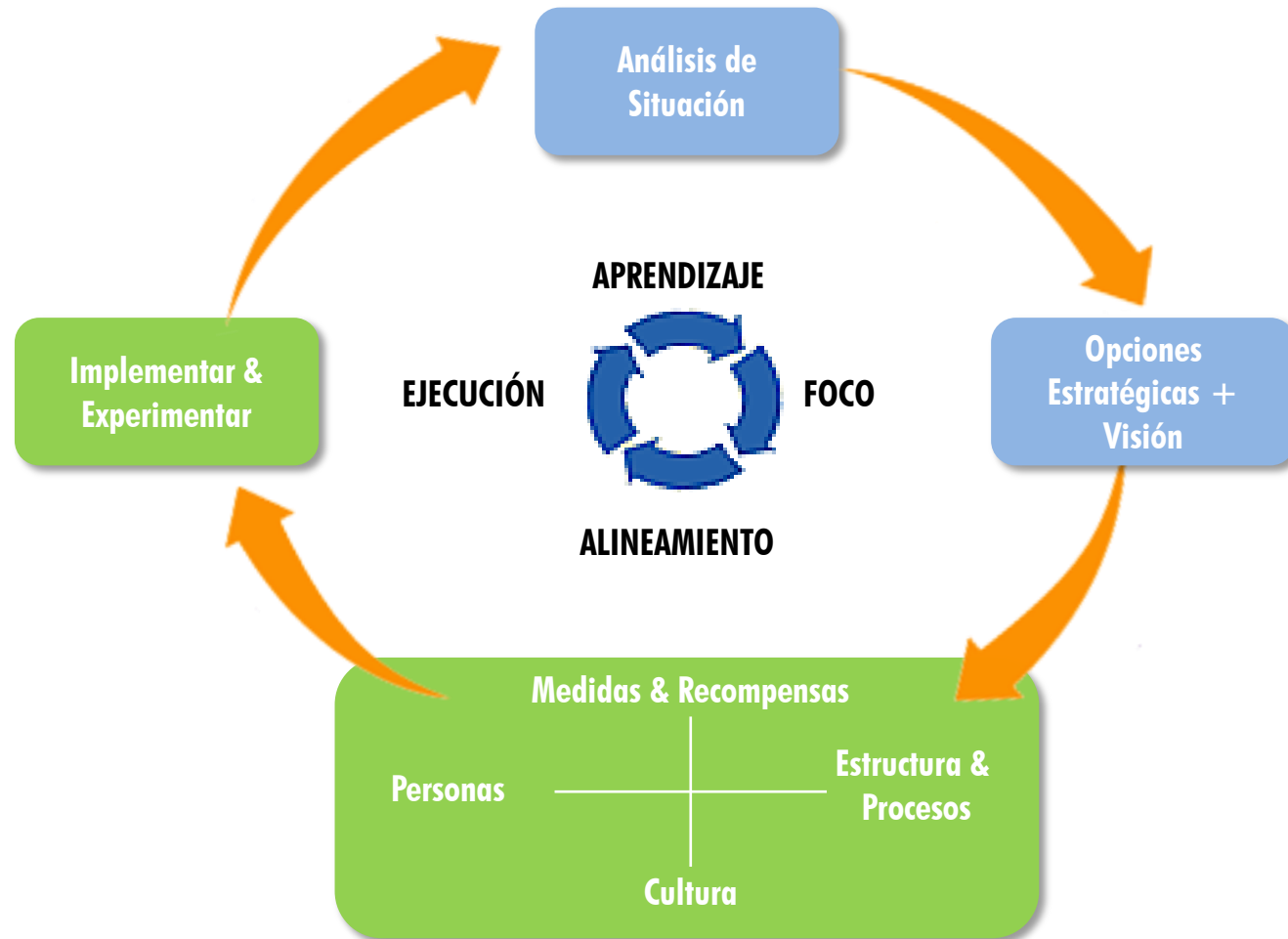
**HAX**

**FOCO**  
**CLIENTE**



# STRATEGIC LEARNING

**Modelo #3**



**ANÁLISIS DE  
SITUACIÓN**

**CONSUMIDORES**

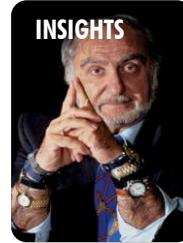
**COMPETIDORES**

**REALIDADES  
PROPIAS**

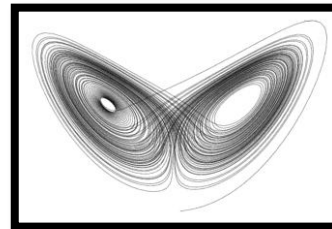
**DINÁMICA DE LA  
INDUSTRIA**

**ENTORNO**

**INSIGHTS**



**CONVERGENCE**







**OPCIONES  
ESTRATÉGICAS**

**FOCO EN CLIENTE**



**WINNING  
PROPOSITION**



(pictured: Asus, Acer, Samsung, Dell, Lenovo)

**5 CLAVES  
PRIORITARIAS**

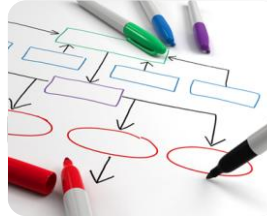


**ALINEANDO LA  
ORGANIZACIÓN**

**MEDIDAS Y  
RECOMPENSAS**



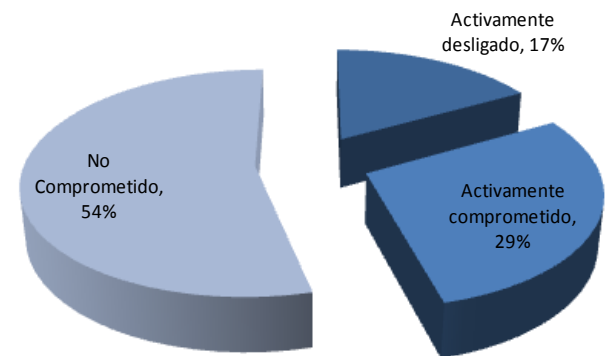
**ESTRUCTURA Y  
PROCESOS**



**CULTURA**



**PERSONAS**



Fuente: Corinne Maier, Bonjour Laziness (Gallup research)

IMPLEMENTACIÓN  
Y EJECUCIÓN

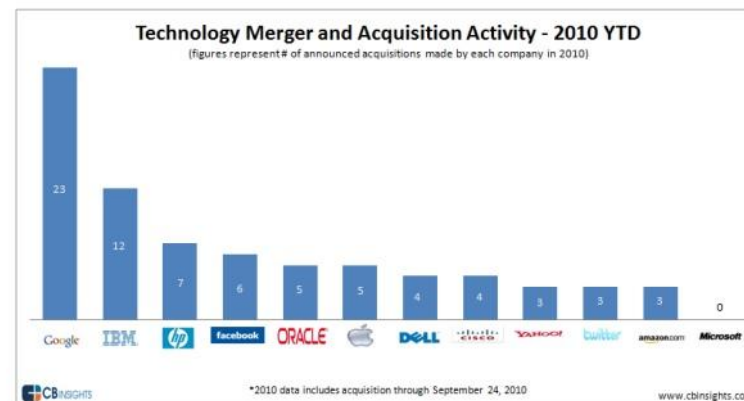
BUSINESS  
VENTURES

INNOVACIÓN  
MEDIANTE  
ADQUISICIÓN

4 PREGUNTAS

**“Premiar los fracasos excelentes  
y castigar los éxitos mediocres”**

*Tom Peters*



Technology M&A 2010  
(Credit: CB Insights)



**PETERSEN**

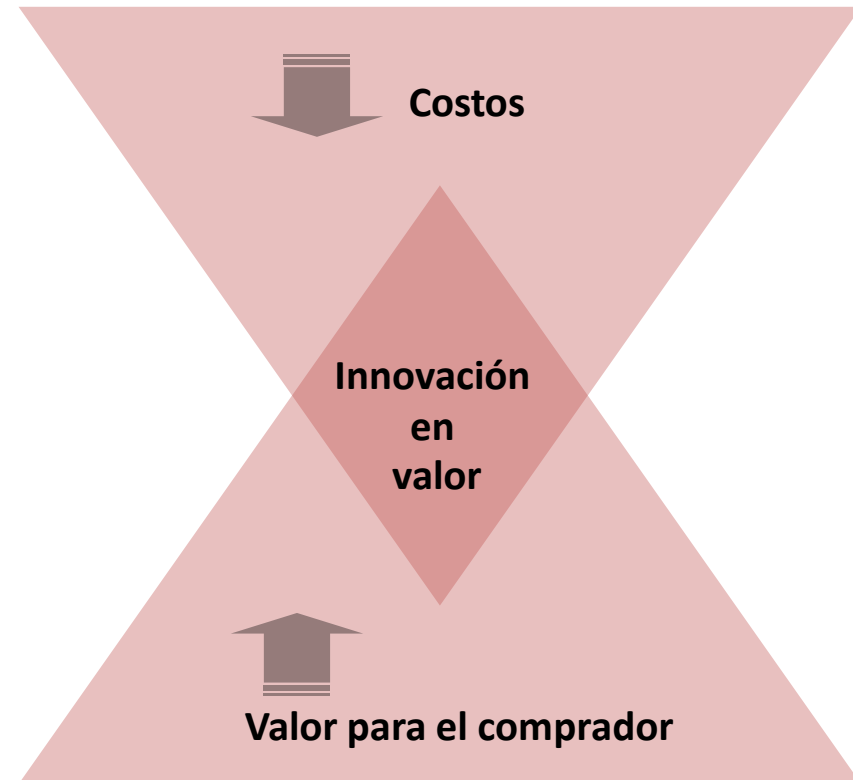
**FOCO**  
**INSIGHTS**

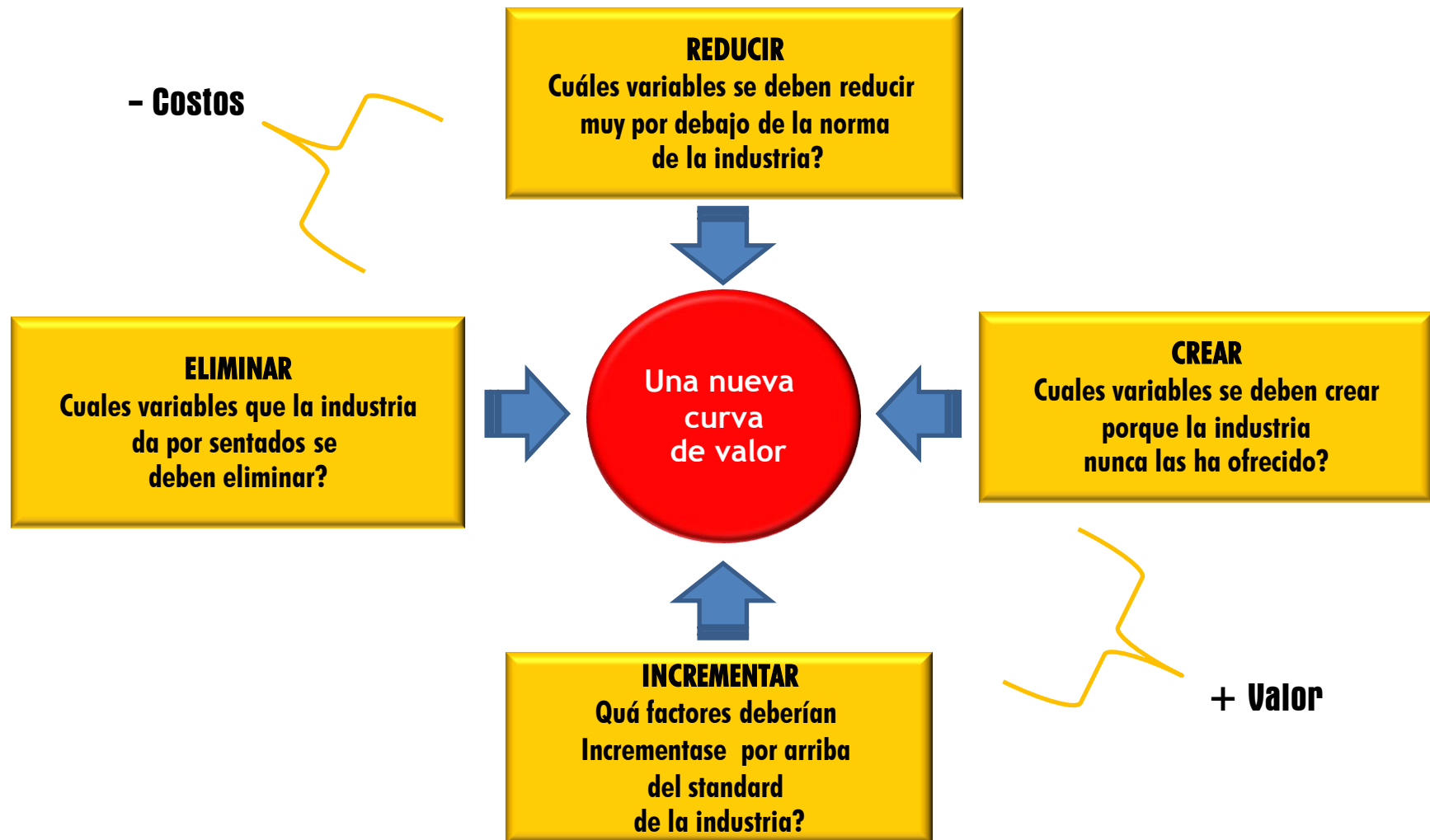




# **BLUE OCEAN STRATEGIES**

# La ecuación de Valor





REVOLUCIONANDO EL NEGOCIO  
MEDIANTE LA ESTRATEGIA





1. Terminología enológica
2. Cualidades de añejamiento
3. Above-the-line Marketing
4. Precio vs. vinos económicos
5. Complejidad del vino
6. Gama de vinos
7. Prestigio de los vinos





## Matriz ERIC

### Eliminar

1. Terminología enológica
2. Cualidades de añejamiento
3. Above-the-line Marketing

### Incrementar

1. Precio vs. vinos económicos

### Reducir

1. Complejidad del vino
2. Gama de vinos
3. Prestigio de los vinos

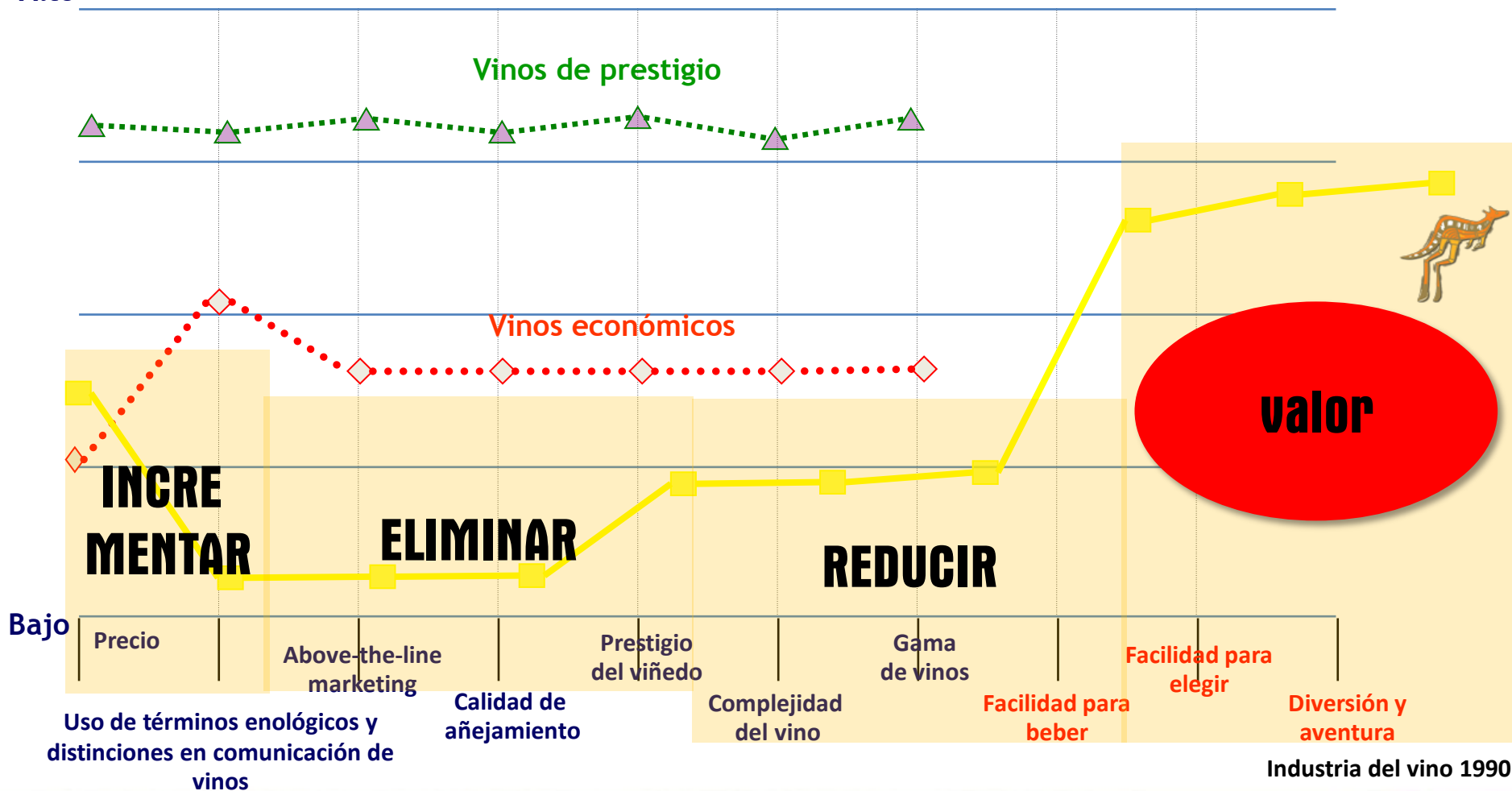
### Crear

1. Facilidad de beber
2. Facilidad de elegir
3. Diversión y aventura

[ yellow tail ]<sup>®</sup>

Modelo #4

Alto





# BALANCED SCORECARD



### Perspectiva Financiera

Objetivos Medidas Metas Medios


### Perspectiva del Cliente

Objetivos Medidas Metas Medios


## Estrategia

### Procesos Internos

Objetivos Medidas Metas Medios


### Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos Medidas Metas Medios


# REVOLUCIONANDO EL NEGOCIO MEDIANTE LA ESTRATEGIA

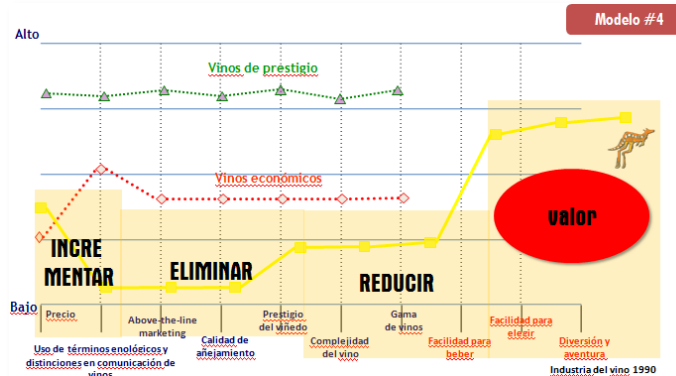
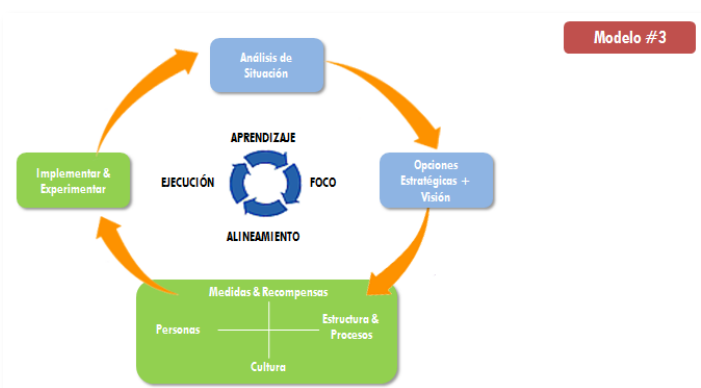
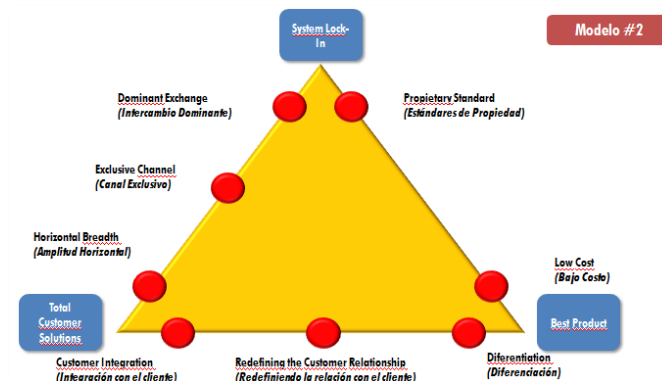
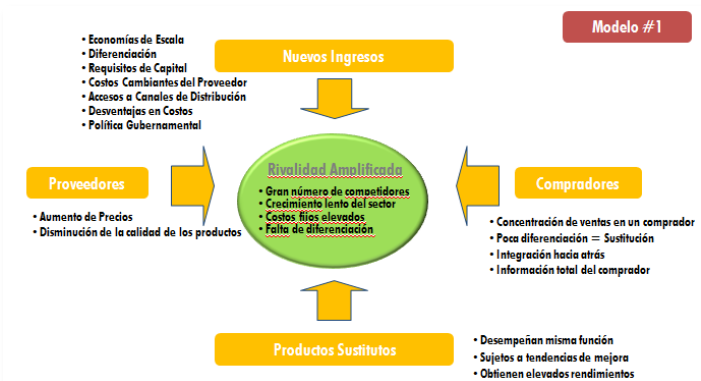


Objetivos estratégicos		Indicador	Meta	Iniciativas	Presupuesto
Financiera	<p>Ampliar mezcla de ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mezcla de ingresos</li><li>• Aumento de ingresos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuevo = +10%</li><li>• +25%</li></ul>		
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación en el segmento</li><li>• Participación en los gastos del cliente</li><li>• Satisfacción del cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 25%</li><li>• 50%</li><li>• 90%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa de segmentación</li><li>• Estudio de satisfacción de clientes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>\$XXX</li><li>\$XXX</li></ul>
Procesos internos	<p>Venta cruzada de la línea de productos</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coeficiente de venta cruzada</li><li>• Horas con cliente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2,5</li><li>• 1 hr/Q</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa de planeación financiera</li><li>• Oferta integrada de productos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>\$XXX</li><li>\$XXX</li></ul>
Aprendizaje y crecimiento	<p>Desarrollar habilidades estratégicas</p> <p>Acceso a información estratégica</p> <p>Alinear objetivos personales</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad de capital humano</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 100%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de relaciones</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>\$XXX</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Disponibilidad de aplicaciones estratégicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 100%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Archivo integrado de clientes</li><li>• Aplicación de planeación de cartera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>\$XXX</li><li>\$XXX</li></ul>
		<ul style="list-style-type: none"><li>• Cumplimiento de Objetivos vinculados con el BSC</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 100%</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compensación e Incentivos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>\$XXX</li></ul>
					<p>Presupuesto total</p>

Fuente: Mapas Estratégicos, Kaplan y Norton

Fuente: Alberto Levy Exponegocios 2009

# REVOLUCIONANDO EL NEGOCIO MEDIANTE LA ESTRATEGIA







“ **SEA el MEJOR**

*Es el único mercado que no esta saturado* ”

Tom Peters





Genovese  
MARKETING+RESEARCH+COMUNICACIÓN

[director@genovese.com.py](mailto:director@genovese.com.py) / [www.genovese.com.py](http://www.genovese.com.py)

