



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS PARA SU APLICACIÓN

Fernando Neptalí Terán Guerrero
Eduardo José Martínez Martínez
Geovanni Gonzalo Pluas Llamuca
Rubén Dario Román Aguirre
Héctor Enrique Hernández Altamirano
Nelly Narcisa Gallardo Chiluisa



Grupo de Asesoría Empresarial & Académica
Grupoea.ecuador
Editorial Grupo AEA

Planeación estratégica: Conceptos y herramientas para su aplicación

Autor/es:

Terán-Guerrero, Fernando Neptalí

Martínez-Martínez, Eduardo José

Pluas-Llamuca, Geovanni Gonzalo

Román-Aguirre, Rubén Darío

Hernández-Altamirano, Héctor Enrique

Gallardo- Chiluisa, Nelly Narcisa

Publicaciones Editorial Grupo AEA Santo Domingo – Ecuador

Publicado en: <https://www.editorialgrupo-aea.com/>

Contacto: +593 983652447; +593 985244607 **Email:** info@editorialgrupo-aea.com

Título del libro:

Planeación estratégica: conceptos y herramientas para su aplicación

© Terán Guerrero Fernando Neptalí, Martínez Martínez Eduardo José, Pluas Llamuca Geovanni Gonzalo, Román Aguirre Rubén Darío, Hernández Altamirano Héctor Enrique, Gallardo Chiluisa Nelly Narcisa.

© Octubre, 2023

Libro Digital, Primera Edición, 2023

Editado, Diseñado, Diagramado y Publicado por Comité Editorial del Grupo AEA, Santo Domingo de los Tsáchilas, Ecuador, 2023

ISBN: 978-9942-651-05-1



<https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.48>

Como citar: Terán-Guerrero, F. N., Martínez-Martínez, E. J., Pluas-Llamuca, G. G., Román-Aguirre, R. D., Hernández-Altamirano, H. E., Gallardo-Chiluisa, N. N. (2023). Planeación estratégica: conceptos y herramientas para su aplicación. Primera edición. Editorial Grupo AEA. Ecuador. <https://doi.org/10.55813/egaea.l.2022.48>

Palabras Clave: Estrategia, Herramienta, Organización, Planeación, Proceso.

Cada uno de los textos de Editorial Grupo AEA han sido sometido a un proceso de evaluación por pares doble ciego externos (double-blindpaperreview) con base en la normativa del editorial.

Revisores:



Ph. D. Hurtado Guevara Richard
Fernando, Mgs

Universidad Laica Eloy Alfaro de
Manabí



Ph. D. Santander Salmon, Erika
Stephania, Mgs.

Universidad Técnica Luis Vargas
Torres de Esmeraldas



Los libros publicados por “**Editorial Grupo AEA**” cuentan con varias indexaciones y repositorios internacionales lo que respalda la calidad de las obras. Lo puede revisar en los siguientes apartados:



Editorial Grupo AEA

-  <http://www.editorialgrupo-aea.com>
-  Editorial Grupo AeA
-  editorialgrupoea
-  Editorial Grupo AEA

Aviso Legal:

La informaci3n presentada, así como el contenido, fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias de este manuscrito es de exclusiva responsabilidad del/los autor/es y no necesariamente reflejan el pensamiento de la Editorial Grupo AEA.

Derechos de autor 

Este documento se publica bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).



El “copyright” y todos los derechos de propiedad intelectual y/o industrial sobre el contenido de esta edici3n son propiedad de la Editorial Grupo AEA y sus Autores. Se prohíbe rigurosamente, bajo las sanciones en las leyes, la producci3n o almacenamiento total y/o parcial de esta obra, ni su tratamiento informático de la presente publicaci3n, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisi3n de la misma de ninguna forma o por cualquier medio, tanto si es electr3nico, como químico, mecánico, 3ptico, de grabaci3n o bien de fotocopia, sin la autorizaci3n de los titulares del copyright, salvo cuando se realice confines académicos o científicos y estrictamente no comerciales y gratuitos, debiendo citar en todo caso a la editorial. Las opiniones expresadas en los capítulos son responsabilidad de los autores.

RESEÑA DE AUTORES

**Terán Guerrero Fernando Neptalí**

Instituto Superior Tecnológico Vicente León

nandot28@yahoo.es<https://orcid.org/0000-0002-6454-482X>

Ingeniero en Sistemas e Informática, Ingeniero en Finanzas Contador Público Auditor, Magister en Finanzas Empresariales por la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Magister en Ingeniería en Sistemas por el Centro Cultural ITACA, México. Docente del Instituto Superior Tecnológico Vásconez Cuvi, Docente de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Docente del Instituto Superior Tecnológico La Maná, Docente de la Universidad Técnica de Ambato de pregrado y posgrado. Docente del Instituto Superior Tecnológico Vicente León.

**Martínez Martínez Eduardo José**

Universidad Nacional de Loja

eduardo.martinez@unl.edu.ec<https://orcid.org/0000-0002-0361-4775>

Doctor en Contabilidad y Auditoría. Maestría en Administración de empresas. Docente en la Universidad Nacional de Loja. Autor de artículos científicos en las áreas contable y administrativa. Asesor contable y tributario.

RESEÑA DE AUTORES



Pluas Llamuca Geovanni Gonzalo



Instituto Superior Tecnológico Bolívar



gpluas@institutos.gob.ec



<https://orcid.org/0009-0005-5643-9041>



Diplomado en Diseño de Proyectos de Carrera para Educación Superior (Space Intelligent). Magister en Marketing Digital y Comercio Electrónico (Universidad Técnica De Ambato). Ingeniero en Marketing y Gestión de Negocios (Universidad Técnica De Ambato). La carrera profesional inicia como encargado del Control Interno de Inventario en la Fábrica de Calzado Gamos (2013), Gerente de Ventas en la Fábrica de Calzado Liwi (2013 – 2019), Asesor Comercial en Autos y Servicios de la Sierra AUTOSIERRA (2019), Docente Superior en la Carrera de Marketing del Instituto Superior Tecnológico Bolívar (2019 – Actualidad).



Román Aguirre Rubén Darío



Universidad Nacional de Loja



rubenroman@hotmail.es



<https://orcid.org/0000-0001-6736-2231>



Director de la Carrera de Administración Turística, Docente Titular de la Carrera de Administración Turística, Docente de la Maestría en Turismo de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa en la Universidad Nacional de Loja-Ecuador; Ex Director del Ministerio de Inclusión Económico y Social de la Región 7 Loja – Ecuador; Cursando el Doctorado en Administración de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar - Bolivia; Magister en Administración de Empresas; Especialista en Evaluación y Gestión de Proyectos; Diplomado en Políticas, Estrategias y Acciones de Seguridad Social y Soberanía Alimentaria y Programador de Sistemas; asistente en varios cursos y semanarios en temáticas de Emprendimientos, Liderazgo, Gestión de Empresas, Planes de Negocios, Administración Financiera y Pedagogía; artículos científicos indexados en revistas científicas; Investiga en la línea de administración turística, administración pública, financiera, gestión cultural gubernamental y lo socio cultural; docente de la línea de Plan de Negocios, Innovación y emprendimiento, Gestión y administración empresarial y financiera.

RESEÑA DE AUTORES



Hernández Altamirano Héctor Enrique



Universidad Técnica de Ambato



he.hernandez@uta.edu.ec



<https://orcid.org/0000-0003-4692-5503>



Doctor en Ciencias Sociales Mención Gerencia, Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, Tutor de proyectos de Innovación y Emprendimiento en el Instituto Superior Hispano América (2009 - 2017), Docente de Bachillerato Internacional en la Cátedra de Empresa y Gestión (2010-2013), Docente en instituciones de Educación Superior (2014-2018), Técnico Docente de planificación, seguimiento y evaluación de Prácticas Laborales, con los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato a partir del 2018.



Gallardo Chiluisa Nelly Narcisa



Universidad Politécnica Estatal del Carchi



nellyngallardoch@gmail.com



<https://orcid.org/0000-0001-9675-5288>



Magister en Administración orientada en Administración General (Universidad de Buenos Aires). Magíster en Educación, Tecnología e Innovación (Universidad del Pacífico Escuela de Negocios). Ingeniera en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas CPA. (Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES). Certificación por competencias Formador de Formadores, Certificado por competencias en Gestión de Sistemas Informáticos, La carrera profesional inicia en el Ministerio de Educación (2013-2014), Docente en el Instituto Superior de Música Inés Cobo (2013 -2015), Docente en el Tecnológico Superior Universitario España (2020-2021) Docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE (2018 - 2022), Supervisor Provincial del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2014 – 2023), Docente de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi (Actualidad).

Índice

Reseña de Autores	VII
Índice	X
Índice de Tablas.....	XV
Índice de Figuras	XVII
Introducción	XVIII
Capítulo I: Conociendo la planeación estratégica.....	1
1.1. Objetivos.....	3
1.2. Introducción	3
1.3. Proceso administrativo.....	4
1.3.1. Elementos del proceso administrativo	5
1.3.2. Planeación.....	5
1.3.2.1. Funciones generales de la planeación	8
1.3.2.2. Clasificación de la planificación	9
1.3.2.3. Principios de la planeación.....	11
1.3.3. Estrategia	12
1.3.3.1. Dimensiones de la estrategia	16
1.3.3.2. Las cinco P's de la estrategia.....	16
1.3.3.3. Componentes básicos de la estrategia.....	18
1.3.3.4. Estrategia como elección y como trade-off.....	19
1.3.4. Elecciones de modelo de negocio y elecciones tácticas	22
1.3.5. Propuesta de valor	23
1.3.6. Planeación estratégica	24
1.3.6.1. Ventajas en las organizaciones si se aplica la planeación estratégica en las organizaciones.....	26
1.3.6.2. Recursos, capacidades y la coherencia de la estrategia empresarial.....	27

1.3.6.3. Estrategia, y creación y captura de valor.....	27
1.3.6.4. Inconvenientes de la planeación estratégica en las organizaciones	28
1.4. Actividades académicas.....	29
1.4.1. Puntos importantes.....	29
1.4.2. Actividades para desarrollar capítulo I	31
1.4.2.1. Autoevaluación capítulo I	31
1.4.2.2. Actividades colaborativas capítulo I.....	32
1.4.2.3. Cuestionario de opción múltiple capítulo I	34
1.4.2.4. Actividad complementaria capítulo I	38
Capítulo II: Planeación estratégica: diagnóstico interno	39
2.1. Objetivos.....	41
2.2. Introducción	41
2.3. Ciclo de planeación estratégica	42
2.4. Recordando los tipos de planeación	45
2.5. Presentación de un modelo de planificación estratégica.....	47
2.6. Declaración de la misión	50
2.7. La Visión organizacional	52
2.8. Análisis del sistema de valores	56
2.9. Objetivos estratégicos.....	59
2.10. Alineación de misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos	61
2.11. Identificación de los grupos implicados	65
2.12. Factores clave	68
2.13. Análisis interno en una organización.....	71
2.13.1. Herramientas para efectuar el análisis interno.....	73
2.13.2. Análisis funcional.....	74
2.13.3. Los perfiles estratégicos.....	86

2.13.4.	Análisis de los recursos y capacidades	88
2.13.5.	Cadena de valor	95
2.13.6.	Mapa de competencias	107
2.13.7.	Encuestas de clima organizacional.....	111
2.13.8.	Evaluación del desempeño.....	113
2.13.9.	Las 12 P's del marketing	116
2.14.	Actividades académicas	118
2.14.1.	Puntos importantes	118
2.14.2.	Actividades para desarrollar capítulo ii	121
2.14.2.1.	Autoevaluación Capítulo II.....	121
2.14.2.2.	Actividades colaborativas capítulo II	121
2.14.2.3.	Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo II	123
2.14.2.4.	Actividad complementaria capítulo II	127
Capítulo III:	Planificación estratégica: diagnóstico externo	129
3.1.	Objetivos.....	131
3.2.	Introducción	131
3.3.	Análisis Externo	132
3.4.	Diagnóstico del macro ambiente	132
3.4.1.	Análisis PESTEL	133
3.4.1.1.	Político	133
3.4.1.2.	Económico	134
3.4.1.3.	Social	135
3.4.1.4.	Tecnológico.....	137
3.4.1.5.	Ecológico	138
3.4.1.6.	Legal	139
3.5.	Diagnóstico del microambiente	142
3.5.1.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	143

3.5.1.1.	Rivalidad entre competidores existentes	145
3.5.1.2.	Amenaza de nuevos competidores	146
3.5.1.3.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	147
3.5.1.4.	Poder de negociación de los proveedores	148
3.5.1.5.	Poder de negociación de los compradores.....	150
3.6.	Matriz FODA como un valioso instrumento de la PE	153
3.7.	El Análisis FODA y el cruce de la Matriz de Impactos	155
3.8.	Actividades académicas.....	158
3.8.1.	Puntos importantes.....	158
3.8.2.	Actividades para Desarrollar Capítulo III.....	161
3.8.2.1.	Autoevaluación Capítulo III	161
3.8.2.2.	Actividades Colaborativas Capítulo III	162
3.8.2.3.	Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo III.....	164
3.8.2.4.	Actividad complementaria capítulo III	168
Capítulo IV:	Planificación estratégica: implantación y control en las organizaciones.....	169
4.1.	Objetivos.....	171
4.2.	Introducción	171
4.3.	El problema estratégico general y la solución estratégica	172
4.4.	Escenarios estratégicos	174
4.4.1.	Utilidad de los métodos de escenarios en la PE	177
4.4.2.	Inconvenientes de los escenarios	178
4.5.	Elaborar estrategias empresariales maestras	179
4.6.	Planes de acción.....	181
4.7.	Importancia de los KPIs	183
4.8.	Cuadro de mando integral (CMI).....	186
4.8.1.	Perspectiva financiera	187

4.8.2.	Perspectiva del cliente	188
4.8.3.	Perspectiva interna	189
4.8.4.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	190
4.9.	CMI y la planificación-dirección estratégica.....	191
4.10.	Luego del cuadro de mando integral	192
4.11.	Actividades académicas	193
4.11.1.	Puntos importantes	193
4.11.2.	Actividades para Desarrollar Capítulo IV	197
4.11.2.1.	Autoevaluaciones Capítulo IV	197
4.11.2.2.	Actividades Colaborativas Capítulo IV	197
4.11.2.3.	Cuestionario (reactivos Capítulo IV)	199
Capítulo V:	Anexos	203
5.1.	Soluciones autoevaluaciones.....	205
5.1.1.	Solucionario Autoevaluación Capítulo I	205
5.1.2.	Solucionario Autoevaluación Capítulo II.....	207
5.1.3.	Solucionario Autoevaluación Capítulo III.....	211
5.1.4.	Soluciones Autoevaluaciones Capítulo IV.....	214
5.2.	Soluciones de los cuestionarios	217
5.2.1.	Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo I	217
5.2.2.	Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo II	217
5.2.3.	Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo III	217
5.2.4.	Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo IV	217
Referencias Bibliográficas.....		219

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Varios conceptos de planeación</i>	6
Tabla 2 <i>Funciones de la planeación en una organización</i>	8
Tabla 3 <i>Análisis de varios conceptos de estrategia</i>	13
Tabla 4 <i>Herramientas estratégicas</i>	14
Tabla 5 <i>Ejemplos de estrategia como elección y trade-off</i>	20
Tabla 6 <i>Definiciones de planificación estratégica</i>	25
Tabla 7 <i>Enfoques del concepto de misión</i>	51
Tabla 8 <i>Matriz de diferencias entre un objetivo y una meta</i>	60
Tabla 9 <i>Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos empresa HealthyBites</i>	62
Tabla 10 <i>Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos empresa TechBoost</i>	62
Tabla 11 <i>Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos empresa EcoTour</i>	63
Tabla 12 <i>Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos empresa BookWorld</i>	64
Tabla 13 <i>Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos empresa GreenHome</i>	64
Tabla 14 <i>Tipos de recursos en una empresa</i>	89
Tabla 15 <i>Capacidades que tiene una organización</i>	92
Tabla 16 <i>Relación entre los recursos y capacidades en la organización</i>	94
Tabla 17 <i>Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de logística interna</i>	97
Tabla 18 <i>Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de operaciones</i>	97
Tabla 19 <i>Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de logística de salida</i>	98
Tabla 20 <i>Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de marketing y ventas</i>	99
Tabla 21 <i>Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de servicio</i>	99

Tabla 22 Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de soporte infraestructura de la empresa.....	100
Tabla 23 Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de soporte gestión de recursos humanos	101
Tabla 24 Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de soporte desarrollo tecnológico	102
Tabla 25 Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de soporte compras o Adquisición y Abastecimiento	102
Tabla 26 Ejemplo de Plantilla de actividades primarias de logística de entrada	104
Tabla 27 Ejemplo de Plantilla de actividades primarias y de soporte	104
Tabla 28 Desarrollo básico de competencias clave Desarrollo	110
Tabla 29 Desarrollo básico de competencias clave Ventas	110
Tabla 30 Desarrollo básico de competencias clave Servicio al Cliente	110
Tabla 31 Resumen del análisis del macroambiente PESTEL	141
Tabla 32 Plantilla de Rivalidad de los Competidores Existentes	151
Tabla 33 Matriz de Preguntas - Amenazas y Oportunidades	151
Tabla 34 Matriz de Preguntas - Debilidades y Fortalezas	152
Tabla 35 Ejemplos prácticos para la matriz de impacto	157
Tabla 36 Tipos de escenarios estratégicos	176
Tabla 37 Matriz de estrategias maestras	180
Tabla 38 Elementos clave para los construir los KPIs.....	185
Tabla 39 Ejemplo de indicadores KPIs	185
Tabla 40 Ejemplo de indicadores de perspectiva financiera.....	187
Tabla 41 Ejemplo de indicadores de perspectiva del cliente	188
Tabla 42 Ejemplo de indicadores perspectiva interna	189
Tabla 43 Ejemplo de indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento ..	190

Índice de Figuras

Figura 1 <i>El proceso administrativo en la organización</i>	4
Figura 2 <i>Estructura básica del proceso de planeación</i>	7
Figura 3 <i>Clasificación de la planeación</i>	10
Figura 4 <i>Estructura de las 5P's de la estrategia en la organización</i>	17
Figura 5 <i>Componentes básicos de la estrategia</i>	18
Figura 6 <i>Factores importantes de la propuesta de valor</i>	24
Figura 7 <i>El nivel jerárquico y los tipos de planeación en una empresa</i>	46
Figura 8 <i>Modelo Estratégico para las empresas actuales</i>	48
Figura 9 <i>Marco de trabajo de generación de la visión empresarial</i>	49
Figura 10 <i>Factores clave de una organización</i>	70
Figura 11 <i>Ejemplo de perfil estratégico de la empresa</i>	87
Figura 12 <i>Herramienta de Cadena de Valor</i>	96
Figura 13 <i>Ejemplo Cadena de Valor de TechElectro</i>	103
Figura 14 <i>Proceso de Evaluación de 360 grados para el personal</i>	114
Figura 15 <i>Administración por objetivos (APO)</i>	115
Figura 16 <i>Ejemplo de escala gráfica de clasificación</i>	115
Figura 17 <i>Ejemplo de escala basadas en comportamiento (BARS)</i>	116
Figura 18 <i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	144
Figura 19 <i>Matriz FODA O DAFO O SWOT</i>	154
Figura 20 <i>Matriz de impacto de cruce de estrategias</i>	156

Introducción

El Capítulo I introduce la planeación estratégica, resaltando su importancia en la gestión organizacional. Se abordan elementos clave como misión, visión, valores y se explora el proceso administrativo. Se clasifica la planificación en estratégica, táctica y operativa, y se presentan principios fundamentales.

El Capítulo II implica definir una misión y visión claras, analizar el entorno interno y externo, realizar un análisis FODA, establecer objetivos estratégicos y crear un plan de acción. El ciclo incluye la planificación, implementación y control. Una eficiente planificación se basa en objetivos claros, consideración del entorno, participación, flexibilidad y evaluación constante. La misión es la razón de ser de la empresa, mientras que la visión describe su futuro deseado.

El Capítulo III el análisis externo considera factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, junto con las 5 fuerzas de Porter, para evaluar el entorno de una organización. Juntamente con el análisis interno de la empresa, la matriz FODA se utiliza para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y su cruce guía la formulación de estrategias.

El Capítulo IV la fase de implementación estratégica implica definir KPIs, asignar recursos y responsabilidades, ejecutar acciones y monitorear constantemente el progreso. Los KPIs son esenciales para medir el rendimiento y respaldar la toma de decisiones. Además, el Cuadro de Mando Integral (CMI) amplía la medición más allá de lo financiero, proporcionando una visión completa del desempeño.

01

CAPITULO

Conociendo la planeación estratégica



Conociendo la planeación estratégica

1.1. Objetivos

- Describir la estructura básica del proceso de planeación, incluyendo los elementos esenciales y las funciones generales que cumplen la planeación en la gestión y administración de una organización.
- Explicar de manera clara y concisa el concepto de planeación estratégica y su importancia en el contexto de las organizaciones.
- Comprender los beneficios de aplicar la planeación estratégica en las organizaciones y destacar sus ventajas más importantes.
- Analizar los inconvenientes de la planeación estratégica en las organizaciones y resaltar los desafíos más comunes que pueden surgir durante su implementación.

1.2. Introducción

La planeación estratégica es un proceso integral que establece la dirección y la guía de una empresa u organización. A través de este proceso, las organizaciones reflexionan sobre su misión, visión, valores, y establecen sus objetivos y estrategias para cumplirlos.

Este es un proceso que las organizaciones utilizan para definir su estrategia y tomar decisiones sobre la asignación de sus recursos para llevar a cabo dicha estrategia. Incluye el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo, la determinación de las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos y la identificación de los medios necesarios para ejecutar esas acciones. Aquí se proporciona algunos conceptos esenciales sobre la planificación estratégica:

- 1) *Concepto general de planificación estratégica:* La planificación estratégica es un proceso que establece la dirección a largo plazo de una organización.

La planificación estratégica es un conjunto de procesos destinados a crear o revisar los objetivos y metas de una organización y después determinar cómo se alcanzarán esos objetivos (Bryson, 2018).

- 2) *Elementos de la planificación estratégica:* Los elementos clave de la planificación estratégica incluyen la misión, la visión, los valores, los objetivos y las estrategias.

La planificación estratégica implica determinar la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y metas de una organización (Kaplan & Norton, 2008).

- 3) *Proceso de planificación estratégica:* El proceso de planificación estratégica típicamente incluye un análisis del entorno interno y externo (conocido como análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia y la evaluación y control de la estrategia.

La planificación estratégica incluye un análisis del entorno interno y externo de la organización, la formulación de la estrategia, la implementación de la estrategia, y la evaluación y control de la estrategia (Wheelen & Hunger, 2011).

1.3. Proceso administrativo

El proceso administrativo es un método sistemático que los gerentes utilizan para realizar sus tareas eficientemente. Este proceso consiste en cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control (ver Figura 1).

La implementación exitosa de estas funciones puede ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos de manera más efectiva (Drucker, 1954; Fayol, 1949).

Figura 1

El proceso administrativo en la organización



Nota: Esta figura describe el proceso administrativo. Autores (2023)

1.3.1. Elementos del proceso administrativo

- **Planificación:** Esta es la primera etapa del proceso administrativo. Implica la identificación de metas y objetivos y la determinación de las mejores formas de alcanzarlos. La planificación también implica prever futuros problemas y oportunidades y decidir cómo manejarlos (Koontz & O'Donnell, 1982).
- **Organización:** Una vez que se han establecido los objetivos y los planes, la siguiente etapa es la organización. Este proceso implica la asignación de tareas, la agrupación de tareas en departamentos, la delegación de autoridad y la asignación de recursos (Mintzberg, 1980).
- **Dirección:** La dirección implica influir en las personas para que realicen sus tareas - asignadas de manera eficiente y eficaz. Los gerentes necesitan comunicarse eficazmente, motivar a los empleados, liderar con eficacia y resolver conflictos (Hersey, Blanchard, & Johnson, 1996).
- **Control:** La última etapa del proceso administrativo es el control. Los gerentes deben monitorear el rendimiento de la organización, compararlo con los estándares establecidos y, si es necesario, tomar medidas correctivas (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2016).

1.3.2. Planeación

El concepto de planeación tiene sus raíces en diversas disciplinas y ha evolucionado a lo largo del tiempo. La planeación como proceso sistemático y formalizado de anticipación y toma de decisiones tiene sus orígenes en el campo de la administración y la gestión.

Los primeros enfoques sobre planeación se remontan a principios del siglo XX, cuando la administración científica de Frederick Taylor y los principios de la administración de Henri Fayol comenzaron a ganar prominencia.

Frederick Taylor, conocido como el padre de la administración científica, abogaba por la aplicación de métodos científicos para mejorar la eficiencia en la industria.

Taylor (1911), enfatizaba la importancia de la planificación y desarrolló el concepto de "planificación de tareas", donde se analizaban detalladamente las

actividades laborales y se establecían estándares de desempeño para aumentar la productividad.

Por otro lado, Henri Fayol propuso los "14 principios de la administración", que incluían el principio de previsión. Fayol (1949), sostenía que los gerentes debían anticiparse y planificar adecuadamente para lograr los objetivos organizacionales.

La planificación se consideraba una función gerencial fundamental para establecer metas, identificar los medios necesarios para alcanzarlas y diseñar los pasos necesarios para lograr los resultados deseados.

Posteriormente, otros teóricos y autores contribuyeron al desarrollo del concepto de planeación (ver Tabla 1). Por ejemplo, Drucker (1954), considerado uno de los padres de la administración moderna, enfatiza la importancia de la planificación estratégica y la toma de decisiones basada en un análisis cuidadoso del entorno y los recursos disponibles.

Tabla 1

Varios conceptos de planeación

Concepto de Planeación	Ejemplo	Autor/es
La planeación es un proceso sistemático que implica establecer objetivos, determinar acciones y asignar recursos para alcanzar resultados deseados.	Por ejemplo, en una empresa de fabricación, la planeación puede implicar establecer metas de producción, diseñar un plan de operaciones y asignar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos.	Daft & Marcic (2009)
La planeación se enfoca en establecer una dirección a largo plazo y tomar decisiones clave para lograr los objetivos organizacionales.	Una empresa de tecnología puede realizar una planeación para expandirse a nuevos mercados, identificando oportunidades, evaluando riesgos y desarrollando estrategias para lograr la ventaja competitiva.	Hill, Jones, & Schilling (2015)
La planeación implica la toma de decisiones anticipadas y sistemáticas que ayudan a	Un gerente de recursos humanos puede planificar las necesidades de contratación futuras de la organización,	Stoner & Freeman (2016)

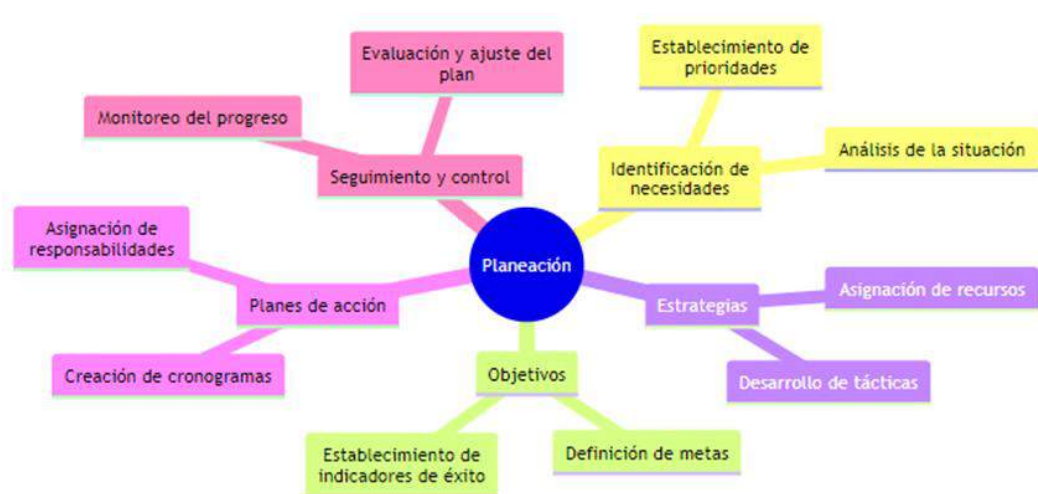
Concepto de Planeación	Ejemplo	Autor/es
enfrentar el futuro de manera más efectiva.	anticipando el crecimiento y los cambios en la fuerza laboral.	
La planeación es el proceso de establecer metas y objetivos, determinar los recursos necesarios y diseñar las acciones necesarias para lograrlos.	Por ejemplo, una empresa de fabricación puede planificar el lanzamiento de un nuevo producto estableciendo metas de ventas, asignando recursos financieros y humanos, y diseñando una estrategia de marketing.	Robbins, Coulter & DeCenzo (2017)
La planeación se enfoca en establecer una dirección a largo plazo para la organización y en alinear los recursos y acciones con esa dirección.	Una empresa de tecnología puede realizar una planeación para expandir su presencia global, identificando nuevos mercados, estableciendo alianzas estratégicas y asignando recursos para alcanzar ese objetivo.	Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2020)

Nota: Esta tabla describe algunos conceptos de planeación. Autores (2023)

El proceso de planeación es un componente esencial de la gestión y se utiliza para establecer objetivos, determinar estrategias y desarrollar planes de acción. Se tiene la estructura básica del proceso de planeación.

Figura 2

Estructura básica del proceso de planeación



Nota: Esta tabla describe algunos conceptos de planeación. Autores (2023)

La Planeación contiene elementos básicos dentro de su estructura y que son primordiales para su perfeccionamiento dentro de la actividad de Planeación a desarrollar en la empresa.

- 1) *Identificación de necesidades*: Este es el primer paso en el proceso de planificación. Aquí, se realiza un análisis de la situación actual y se establecen las prioridades. Esto podría implicar la identificación de problemas o áreas de mejora.
- 2) *Objetivos*: Una vez identificadas las necesidades, se definen los objetivos o metas que se quieren alcanzar. También se establecen indicadores de éxito para poder medir el progreso hacia estos objetivos.
- 3) *Estrategias*: Aquí se desarrollan las tácticas o métodos que se utilizarán para alcanzar los objetivos. Esto también incluye la asignación de recursos necesarios para implementar estas estrategias.
- 4) *Planes de acción*: En este paso, se crean cronogramas detallados y se asignan responsabilidades específicas a los miembros del equipo. Esto proporciona un camino claro a seguir para alcanzar los objetivos.
- 5) *Seguimiento y control*: Este es el último paso en el proceso de planificación. Aquí, se monitorea el progreso hacia los objetivos y se evalúa el plan de acción. Si es necesario, el plan se ajusta para mantenerlo en el camino correcto.

1.3.2.1. Funciones generales de la planeación

A continuación, se hace un resumen de las funciones generales que cumple la Planeación (ver Tabla 2) y definen la naturaleza de esta:

Tabla 2

Funciones de la planeación en una organización

Función de la Planeación	Descripción
Establecer objetivos	Definir metas y resultados deseados a alcanzar en un período específico. Los objetivos deben ser claros, medibles y alineados con la visión y misión de la organización.
Analizar la situación	Evaluar el entorno interno y externo de la organización para comprender los factores que pueden afectar la planificación.

Función de la Planeación	Descripción
	Esto incluye identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
Formular estrategias	Desarrollar enfoques y acciones estratégicas para lograr los objetivos establecidos. Las estrategias deben considerar los recursos disponibles, las capacidades organizativas y las tendencias del entorno.
Desarrollar planes	Crear planes detallados que describan las actividades, los plazos, los recursos necesarios y las responsabilidades para implementar las estrategias. Los planes proporcionan una guía clara sobre cómo lograr los objetivos establecidos.
Asignar recursos	Identificar y asignar los recursos necesarios, como personal, presupuesto, tecnología y materiales, para ejecutar los planes de manera efectiva. Esto implica una adecuada planificación y distribución de los recursos disponibles.
Establecer indicadores de rendimiento	Definir métricas y criterios para evaluar el progreso y el logro de los objetivos. Los indicadores de rendimiento permiten monitorear y controlar el avance de la planificación, así como realizar ajustes si es necesario.
Implementar y ejecutar	Poner en práctica los planes desarrollados, asignando tareas, coordinando actividades y asegurando que se siga el cronograma establecido. Se requiere una buena comunicación y coordinación entre los responsables de la implementación.
Evaluar y retroalimentar	Realizar evaluaciones periódicas para analizar los resultados obtenidos, identificar desviaciones y aprender de las experiencias. La retroalimentación se utiliza para mejorar los procesos de planificación futuros y optimizar el rendimiento organizacional.

Nota: La tabla explica las funciones generales de la planeación. Koontz et al. (2016), Stoner & Freeman (2016), Robbins et al. (2017)

1.3.2.2. Clasificación de la planificación

Los planes son documentos o acuerdos que detallan cómo se alcanzarán ciertos objetivos o cómo se llevarán a cabo ciertas acciones. Los planes son fundamentales en la gestión y la administración, ya que proporcionan una guía detallada para la acción y permiten un seguimiento y control eficaces.

Por otro lado, la planificación se puede clasificar de varias formas, pero las tres categorías más comunes son la planificación estratégica, táctica y operativa.

- 1) *Planificación Estratégica*: Se refiere a la planificación a largo plazo, generalmente para un período de 3 a 5 años o máximo 7 a 10 años, y se centra en establecer la dirección y los objetivos de toda la organización. La planificación estratégica se ocupa de las decisiones a largo plazo y con la forma de adaptar y moldear la empresa a las oportunidades y amenazas del entorno (Drucker, 1994b).
- 2) *Planificación Táctica*: Este tipo de planificación se centra en cómo se pueden alcanzar los objetivos estratégicos a través de departamentos o equipos específicos dentro de la organización. La planificación táctica se refiere a las acciones específicas que deben realizarse para alcanzar los objetivos estratégicos (Robbins et al., 2017).
- 3) *Planificación Operativa*: Es el tipo de planificación más a corto plazo (1 año) y se centra en las actividades diarias de la organización. La planificación operativa se ocupa de 'cómo' se van a llevar a cabo las actividades que contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos (Heizer & Render, 2013).

Figura 3

Clasificación de la planeación



Nota: Esta figura representa la clasificación de la planeación o planificación en las organizaciones. Autores (2023)

La Figura 3 está organizada en torno a tres tipos principales de planeación en las organizaciones: la Planeación Estratégica, la Planeación Táctica y la Planeación Operativa.

- 1) **Planeación Estratégica:** Este es el nivel más alto de planeación. Se enfoca en el largo plazo y en los objetivos generales de la organización. Dentro de esta categoría, se incluyen dos subcategorías:
 - *Misión, Visión y Valores:* Estos son los principios fundamentales que guían la dirección de la organización.
 - *Análisis FODA:* Este es un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización. Es una herramienta estratégica para entender el entorno interno y externo de la organización.
- 2) **Planeación Táctica:** Este nivel de planeación se realiza a nivel de departamentos o áreas de la organización y se enfoca en el mediano plazo. Incluye dos subcategorías:
 - *Objetivos Estratégicos:* Estos son los objetivos que la organización espera alcanzar a través de su planeación táctica.
 - *Acciones Específicas:* Estas son las acciones concretas que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos.
- 3) **Planeación Operativa:** Este nivel de planeación se realiza a nivel de equipos o individuos y se enfoca en el corto plazo. Incluye dos subcategorías:
 - *Tareas Específicas:* Estas son las tareas que los individuos o equipos deben realizar para alcanzar los objetivos tácticos.
 - *Objetivos Tácticos:* Estos son los objetivos específicos que se esperan alcanzar a través de la planeación operativa.

1.3.2.3. Principios de la planeación

La planificación en las organizaciones es un proceso clave que ayuda a trazar el camino a seguir para alcanzar metas y objetivos. Diversos autores han propuesto varios principios que deben seguirse durante este proceso. Aquí se menciona algunos de los más importantes:

- *Principio de la contribución a objetivos:* Todo plan debe contribuir al logro de los objetivos de la organización. Esto implica que cada plan debe estar alineado con los objetivos organizacionales (Koontz et al., 2016).
- *Principio de la precedencia de la planificación:* La planificación siempre debe preceder a la acción. Debe ser un proceso proactivo y no reactivo, anticipándose a los problemas y oportunidades (Drucker, 1994a).
- *Principio de la eficiencia de los planes:* Los planes deben ser eficientes y deben ser capaces de lograr los objetivos con el menor uso posible de recursos.
- *Principio de la flexibilidad:* Los planes deben ser flexibles para poder adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Esto implica que la planificación debe ser un proceso continuo y adaptable (Mintzberg, 1994).
- *Principio de la unidad:* Todos los planes de la organización deben ser consistentes y complementarse entre sí. No debe haber contradicciones entre los diferentes planes de la organización (Ackoff, 1981).
- *Principio de la precisión:* Aunque la precisión completa puede ser imposible debido a la incertidumbre del futuro, los planes deben ser lo más precisos posible para proporcionar una guía útil para la acción (Koontz et al., 2016).

1.3.3. Estrategia

El concepto de **estrategia** tiene sus raíces en el antiguo mundo griego. El término procede de "strategos", que en griego antiguo significa literalmente "el arte del general" y se refería al arte de planificar y conducir operaciones militares. Con el tiempo, el término ha evolucionado y se ha adaptado para su uso en una variedad de campos más allá de lo militar, incluyendo los negocios, la política, el deporte y más.

El término estrategia deriva del griego 'strategos', que se refiere al arte del general en el campo de batalla, y se utilizaba para describir la forma en que los generales evaluaban y adaptaban sus tácticas para aprovechar al máximo sus recursos y su posición (Freedman, 2013).

En el campo de los negocios, el concepto de estrategia se empezó a utilizar de manera más formal en la década de 1960, cuando los académicos y consultores

de gestión comenzaron a desarrollar marcos para ayudar a las empresas a planificar y ejecutar sus actividades de una manera más sistemática y estratégica (Chandler, 1962; Ansoff, 1965).

Se muestra la Tabla 3 con diferentes conceptos de estrategia proporcionados por varios autores:

Tabla 3

Análisis de varios conceptos de estrategia

Autor(es)	Perspectiva	Concepto de Estrategia
Porter (1980)	Estrategia como posición	La estrategia es la posición que se adopta en el entorno con el objetivo de lograr ventajas sostenibles
Prahalad & Bettis (1986)	Estrategia como perspectiva	La estrategia puede ser vista también como una perspectiva, es decir, una forma intrínseca de percibir el mundo de la organización
Mauborgne & Kim (2005)	Estrategia del océano azul	La estrategia del océano azul desafía a las empresas a salir de los océanos rojos de la competencia sangrienta y crear inexplorados océanos azules de espacios de mercado no disputados
Lampel, Mintzberg, & Ahlstrand (2009)	Estrategia como plan	La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas, políticas y secuencias de acción de una organización en un todo coherente
Osterwalder & Pigneur (2010)	Estrategia del modelo de negocio	La estrategia del modelo de negocio describe la manera en que una empresa crea, entrega y captura valor
Markides (2013)	Estrategia de innovación	La estrategia de innovación busca cambiar el modelo de negocio existente y/o las proposiciones de valor para los clientes
Reeves, Levin & Ueda (2016)	Estrategia de adaptación	La estrategia de adaptación trata de la evolución estratégica y la adaptación a los cambios del entorno
Mintzberg (2017)	Estrategia como patrón	La estrategia no es solo el plan para el futuro de una organización, sino que también puede ser un patrón emergente de comportamiento en ausencia de un plan

Nota: Esta tabla representa conceptos de estrategia de diferentes enfoques. Autores (2023)

Aquí se presentan tipos de estrategias según su categoría, clase de estrategia, descripción y autores (ver Tabla 4); teniendo en cuenta que la asignación de ciertas estrategias a estas categorías puede variar dependiendo de la interpretación, ya que algunas estrategias pueden desempeñar múltiples roles dependiendo del contexto.

Tabla 4
Herramientas estratégicas

Categoría	Clase de estrategia	Descripción	Herramientas	Autor/es
Estratégica	Estrategia de crecimiento	Busca aumentar significativamente el tamaño o la influencia de la empresa.	Matriz Ansoff, Análisis FODA	Ansoff (1957)
	Estrategia de diversificación	Introducir nuevos productos en nuevos mercados.	Matriz de Ansoff, Análisis PESTEL	Ansoff (1957)
	Estrategia de integración	Controlar más etapas de la cadena de suministro, desde la producción hasta la venta.	Cadena de valor de Porter	Porter (1980)
	Estrategia de alianza estratégica	Cooperar con otra empresa para compartir recursos y capacidades.	Análisis de Stakeholders, Contratos de Alianza	Varadarajan & Cunningham (1995)
	Estrategia de innovación	Crear productos o servicios únicos para obtener una ventaja competitiva.	Blue Ocean Strategy, Design Thinking	Schumpeter (1934)
Táctica	Estrategia de precios	Establecer precios de los productos de manera competitiva.	Análisis de Elasticidad de Precios, Benchmarking	Monroe (2003)
	Estrategia de posicionamiento	Definir cómo se percibe la marca en el mercado.	Mapas de Posicionamiento, Encuestas de Mercado	Ries & Trout (1981)

Categoría	Clase de estrategia	Descripción	Herramientas	Autor/es
	Estrategia de segmentación	Identificar y enfocar los esfuerzos de marketing en determinados grupos de consumidores.	Análisis demográfico, Análisis de Clúster	Smith (1956)
	Estrategia de promoción	Promover productos o servicios para generar interés y ventas.	Publicidad, Marketing Digital, Email Marketing	Kotler & Keller (2015)
	Estrategia de distribución	Determinar cómo los productos o servicios llegarán al cliente final.	Análisis de la cadena de suministro, Logística	Bowersox & Closs (2019)
Operativa	Estrategia de calidad	Implementar procesos para garantizar la calidad del producto o servicio.	Six Sigma, ISO 9001	Deming (1986)
	Estrategia de recursos humanos	Gestionar el personal de la empresa de manera efectiva.	Revisión de Desempeño, Formación y Desarrollo	Becker & Huselid (2006)
	Estrategia de gestión de la cadena de suministro	Controlar y optimizar el flujo de productos desde la fabricación hasta el cliente.	Software de SCM, Logística Just-in-Time	Chopra & Meindl (2016)
	Estrategia de producción	Administrar la producción de bienes o servicios de la empresa.	Lean Manufacturing, Kanban	Skinner (1969)
	Estrategia de servicio al cliente	Proporcionar un excelente servicio al cliente para fomentar la lealtad y las ventas.	CRM, Encuestas de Satisfacción del Cliente	Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1990)

Nota: Esta tabla representa conceptos de estrategia de diferentes enfoques. Autores (2023)

1.3.3.1. Dimensiones de la estrategia

La estrategia, como concepto amplio, aquí se presentan algunas dimensiones consideradas en la literatura de estrategia:

- *Dimensión de contenido:* Esta dimensión se refiere a la sustancia de la estrategia, es decir, las acciones específicas que se planean y ejecutan para lograr los objetivos de la organización (Mintzberg, 1987).
- *Dimensión de contexto:* Esta dimensión se refiere al ambiente interno y externo en el que se desarrolla la estrategia. El contexto puede influir en las decisiones estratégicas y en cómo se implementan (Porter, 1980).
- *Dimensión de proceso:* Esta dimensión se refiere a cómo se forma la estrategia, es decir, los procesos de toma de decisiones que llevan a la formulación e implementación de estrategias (Mintzberg, 1994).
- *Dimensión de resultados:* Esta dimensión se refiere a los resultados de la implementación de la estrategia. Esto puede incluir el rendimiento financiero, el logro de los objetivos estratégicos, la satisfacción de las partes interesadas, entre otros (Kaplan & Norton, 1992).

1.3.3.2. Las cinco P's de la estrategia

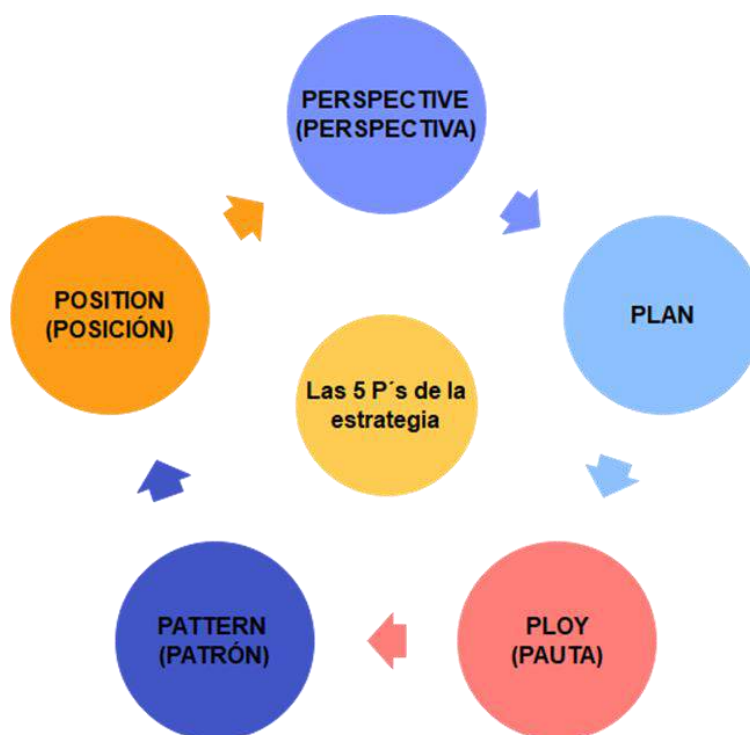
Henry Mintzberg, un teórico de la gestión, propuso un modelo para entender la estrategia desde diversas perspectivas, conocido como las "5 P's de la estrategia". Aquí se proporciona una descripción de cada una:

- *Plan:* En esta dimensión, la estrategia se considera como un plan deliberado que se desarrolla para guiar la acción futura. Se trata de una secuencia consciente de acciones diseñada para alcanzar un objetivo específico. Un plan estratégico puede ser general o específico, pero siempre tiene la intención de mover a la organización de un estado actual a un estado futuro deseado (Mintzberg, 1987).
- *Ploy (pauta):* En este sentido, la estrategia es una maniobra diseñada para superar a un competidor o adversario. Se puede utilizar para desorientar, desanimar o distraer a los competidores y a menudo se encuentra en el contexto de tácticas de negociación o posicionamiento competitivo (Mintzberg, 1991).

- *Pattern (patrón)*: La estrategia también puede ser un patrón que surge a lo largo del tiempo, incluso sin una intención consciente. Es decir, si una organización realiza consistentemente ciertas acciones a lo largo del tiempo, eso se convierte en una "estrategia" en el sentido de un patrón observable de comportamiento (Mintzberg & Waters, 1985).

Figura 4

Estructura de las 5P's de la estrategia en la organización



Nota: Esta figura muestra las 5p's de la estrategia. Autores (2023)

- *Position (posición)*: En esta dimensión, la estrategia se ve como una forma de definir cómo la organización se posiciona en el mercado o en su entorno más amplio. Una estrategia de "posición" puede implicar establecer una presencia única o valiosa en el mercado a través de una propuesta de valor distintiva (Mintzberg, 1991).
- *Perspective (perspectiva)*: Por último, la estrategia puede ser una "perspectiva": una forma de ver el mundo que se refleja en el comportamiento de la organización. La estrategia se convierte en una mentalidad o una filosofía compartida que impregna la organización y guía sus acciones (Mintzberg & Lampel, 1999).

1.3.3.3. Componentes básicos de la estrategia

La estrategia, como un enfoque integral para guiar las acciones y decisiones de una organización, tiene varios elementos clave. Aunque estos pueden variar en función del modelo específico de estrategia que se utilice, algunos de los componentes más comunes en muchos enfoques estratégicos incluyen (ver Figura 5):

Figura 5

Componentes básicos de la estrategia



Nota: Esta figura describe los componentes básicos de la estrategia. Autores (2023)

Se explica:

- 1) *Visión*: La visión es una representación de lo que la organización aspira a ser en el futuro. Proporciona una dirección y un propósito generales para la estrategia.
- 2) *Misión*: La misión explica el propósito central de la organización, es decir, por qué existe, y qué valor proporciona a sus clientes, empleados y otras partes interesadas.
- 3) *Objetivos*: Los objetivos son metas específicas que la organización se propone alcanzar como parte de su estrategia. Estos objetivos deben ser SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes, y Temporales).
- 4) *Análisis del entorno*: Esto incluye el análisis del entorno externo (por ejemplo, a través del análisis PESTEL y el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter) y del entorno interno (por ejemplo, a través del análisis de la cadena de valor o la matriz FODA).
- 5) *Opciones estratégicas*: Basándose en el análisis del entorno, la organización identificará varias opciones estratégicas. Estas pueden incluir diferentes caminos para alcanzar los objetivos de la organización.
- 6) *Estrategia seleccionada*: Después de considerar las diferentes opciones, la organización seleccionará una estrategia específica para seguir adelante.
- 7) *Plan de implementación*: La estrategia debe ir acompañada de un plan detallado para su implementación. Esto incluye asignar roles y responsabilidades, establecer líneas de tiempo y determinar cómo se medirá y controlará el progreso.
- 8) *Control y evaluación*: Finalmente, la estrategia requiere un sistema de control y evaluación para monitorear el progreso hacia los objetivos y hacer ajustes según sea necesario (Kaplan & Norton, 1992; Porter, 1980; Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

1.3.3.4. Estrategia como elección y como trade-off

La estrategia como elección implica la toma de decisiones deliberada sobre los cursos de acción que una organización debe seguir para lograr sus objetivos. Implica elegir una serie de pasos a seguir y tomar decisiones sobre cómo asignar recursos para lograr estos pasos (Mintzberg et. al, 2009).

Por ejemplo, una empresa puede concentrarse en el desarrollo de nuevos productos como una estrategia de crecimiento, o puede elegirse en la eficiencia operativa para reducir costos (ver Tabla 5).

La elección estratégica implica la evaluación de las diferentes opciones disponibles y la elección de la más adecuada en función de los objetivos y las capacidades de la empresa. Esto implica análisis, juicio y una comprensión profunda del entorno empresarial y de las capacidades internas de la empresa.

En el contexto de la estrategia, el término "trade-off" se refiere a una situación en la que se debe sacrificar algo para obtener otra cosa. Las decisiones estratégicas implican a menudo este tipo de compensaciones y es importante para los gerentes entenderlas y gestionarlas adecuadamente.

El concepto de estrategia como trade-off reconoce que las organizaciones no pueden sobresalir en todas las áreas al mismo tiempo y que deben hacer concesiones en ciertos aspectos para sobresalir en otros. En esencia, no se pueden perseguir todas las oportunidades al mismo tiempo sin diluir los recursos y la atención (Mintzberg et. al, 2009).

Por ejemplo, una empresa que se enfoca en ofrecer productos de alta calidad puede tener que aceptar costos de producción más altos y, por lo tanto, precios de venta más altos, lo que podría limitar su atractivo para los consumidores sensibles al precio. De manera similar, una empresa que se enfoca en ser la opción más barata puede tener que hacer concesiones en la calidad del producto o en el servicio al cliente.

Tabla 5

Ejemplos de estrategia como elección y trade-off

Empresa	Estrategia como elección	Estrategia como compensación
Apple	Elección de requisitos en el diseño, la calidad y la innovación del producto, requerirá una experiencia de usuario superior.	En lugar de competir en precio, Apple ha hecho el trade-off de vender sus productos a precios más altos en comparación con muchos de sus competidores, lo que permite mantener altos niveles de calidad y servicio.
Walmart	Elección de la eficiencia operativa y los bajos precios	Walmart ha hecho el trade-off de ofrecer una gama más limitada de productos y servicios

Empresa	Estrategia como elección	Estrategia como compensación
	como su principal ventaja competitiva.	premium en comparación con algunas otras tiendas minoristas para poder mantener sus bajos precios.
Tesla	Elección de vehículos eléctricos de alto rendimiento y tecnología sostenible.	Tesla ha hecho el trade-off de tener precios más altos y una escala de producción inicialmente más pequeña para poder invertir en I+D+i y la fabricación de vehículos eléctricos de alta calidad.
Amazon	Elección de práctica en la conveniencia del cliente y la entrega rápida.	Amazon ha hecho el trade-off de invertir en infraestructuras logísticas costosas y la creación de una gran variedad de productos y servicios en lugar de únicamente en la rentabilidad a corto plazo.
Dollar Shave Club	Elección de vender cuchillas de afeitarse directamente a los consumidores a través de una suscripción en línea.	Trade-off: se enfocan menos en la variedad de productos y más en un nicho de mercado específico.
Netflix	Elección de ofrecer una plataforma de streaming de contenido con una suscripción mensual.	Trade-off: falta de opciones de compra o alquiler de contenido individual.
IKEA	Elección de ofrecer muebles y productos para el hogar de diseño moderno y precios asequibles con montaje por parte del cliente.	Trade-off: los clientes tienen que montar los productos ellos mismos, lo que puede ser un inconveniente para algunos.
Zara	Elección de una estrategia de moda rápida, renovando constantemente sus ofertas basándose en las últimas tendencias.	Trade-off: posiblemente menor calidad de la ropa debido a la rápida rotación de productos.
SpaceX	Elección de desarrollar cohetes reutilizables para reducir el costo de los viajes espaciales.	Trade-off: alta inversión en investigación y desarrollo y riesgo asociado con innovaciones tecnológicas.

Nota: Esta tabla explica la diferencia entre como elección y trade-off en las empresas. Autores (2023)

Por lo tanto, la estrategia como elección y como trade-off son partes fundamentales del proceso de toma de decisiones estratégicas. La estratégica implica identificar las diferentes opciones y elegir la que mejor se alinea con los objetivos y capacidades de la empresa, mientras que el concepto de trade-off implica entender y gestionar las concesiones necesarias para lograr la estrategia elegida.

1.3.4. Elecciones de modelo de negocio y elecciones tácticas

Las elecciones de modelo de negocio y las elecciones tácticas son dos aspectos críticos de la planificación estratégica de una empresa. Vamos a definir y dar ejemplos de cada uno:

- *Elecciones de modelo de negocio:* El modelo de negocio de una empresa es la forma en que genera valor y obtiene ingresos. Las elecciones de modelo de negocio implican decidir qué productos o servicios vender, a quién venderlos, cómo venderlos y cómo generar ingresos.

Por ejemplo, una empresa podría elegir un modelo de negocio basado en suscripciones, donde los clientes pagan una cuota recurrente para acceder a un producto o servicio, como hace Netflix con su servicio de streaming.

Por otro lado, una empresa como Uber ha optado por un modelo de negocio de economía compartida, que conecta a conductores y pasajeros a través de una plataforma digital y cobra una tarifa por cada transacción.

- *Elecciones tácticas:* Las elecciones tácticas se refieren a las decisiones operativas que una empresa toma para implementar su estrategia. Esto puede incluir decisiones sobre precios, marketing, contratación y producción.

Por ejemplo, una empresa que vende productos de lujo puede optar por una estrategia de precios premium para reflejar la alta calidad de sus productos. Una elección táctica podría ser utilizar publicidad en medios de comunicación de alta gama para llegar a su público objetivo.

Un ejemplo de elección táctica podría ser el de Amazon, que invierte en centros de distribución en ubicaciones estratégicas para garantizar la entrega rápida de los productos a los clientes, una parte clave de su propuesta de valor.

Las elecciones de modelo de negocio y las elecciones tácticas son dos aspectos clave de la estrategia empresarial. Las elecciones de modelo de negocio definen cómo una empresa genera valor e ingresos, mientras que las elecciones tácticas son las decisiones operativas que la empresa toma para implementar su estrategia y modelo de negocio.

1.3.5. Propuesta de valor

La propuesta de valor es un concepto esencial en la estrategia empresarial y ha sido discutido y definido por varios autores y expertos en el campo. A continuación, tenemos:

Una propuesta de valor es una declaración de los beneficios tangibles que los clientes obtienen de usar tus productos o servicios (Kotler & Keller, 2015).

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa en lugar de a otra. Comunica los beneficios específicos que ofrece la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes y cómo se diferencia de sus competidores (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La propuesta de valor se refiere al valor que una empresa promete entregar a sus clientes si estos eligen comprar sus productos (Porter, 1985).

La propuesta de valor de una empresa es simplemente el conjunto único de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes que otros competidores no ofrecen (Ries & Trout, 1986).

La propuesta de valor es el elemento de la estrategia que mira hacia afuera, hacia los clientes, hacia las necesidades del cliente, y hacia cómo satisfacer esas necesidades de manera que los competidores no puedan igualar (Hamel & Prahalad, 1994).

La propuesta de valor de una empresa puede ser basada en diversos aspectos, incluyendo precio, calidad, innovación, conveniencia, y personalización, entre otros (ver Figura 6).

Figura 6

Factores importantes de la propuesta de valor



Nota: Esta figura muestra los factores primordiales de la propuesta de valor. Autores (2023)

- 1) *Precio:* El precio bajo puede ser una base potente de ventaja competitiva (Porter, 1985).
- 2) *Calidad:* La calidad, como elemento de valor para el cliente, puede proporcionar una base de diferenciación importante (Kotler & Keller, 2015).
- 3) *Innovación:* Las empresas que innovan crean más que productos y servicios innovadores, crean nuevos mercados (Kim & Mauborgne, 2005).
- 4) *Conveniencia:* La conveniencia es otro elemento crucial de la propuesta de valor que las empresas pueden ofrecer a los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- 5) *Personalización:* La personalización permite a las empresas satisfacer las necesidades individuales de los clientes y, en última instancia, aumentar su satisfacción y lealtad (Peppers & Rogers, 2011).

1.3.6.Planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso vital por el cual una organización define su estrategia o dirección y toma decisiones sobre la asignación de sus recursos para seguir esta estrategia. El objetivo principal es proporcionar una hoja de ruta detallada que describa cómo la organización puede pasar de su situación actual a su estado deseado. Implica no solo la definición de objetivos y la elección de la estrategia para lograrlos, sino también la movilización de recursos para llevar a cabo la estrategia.

Diversos autores han ofrecido su perspectiva sobre lo que significa la planificación estratégica. A continuación, se presenta la Tabla 6 con diferentes definiciones de la planificación estratégica:

Tabla 6

Definiciones de planificación estratégica

Autor	Definición	Año
Drucker	Una continua corrección, una continua adaptación en la luz de los cambios del mundo, una acción continua para llevar a cabo lo que se decide	1954
Steiner	Un sistema de decisiones unificadas, integrales e interrelacionadas que determinan y encarnan lo que una empresa es o a lo que aspira ser	1979
Quinn	Un conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de una organización	1980
Porter	La planificación estratégica es un enfoque sistemático para definir una dirección y tomar decisiones sobre la asignación de sus recursos para seguir esta dirección	1980
Ansoff	Un instrumento para instigar y facilitar el cambio; es decir, un mecanismo para el cambio organizacional	1988
Mintzberg	La planificación estratégica no es una caja de herramientas de técnicas analíticas. Es un estilo de pensamiento durante la formulación de estrategias	1994
Grant	La planificación estratégica es el proceso de seleccionar el mejor curso de acción para cumplir con los objetivos organizacionales y, a su vez, los objetivos corporativos"	2018
David Fred & David Forest	Es un proceso que involucra a los gerentes de todos los niveles de la organización en la formulación y ejecución de objetivos estratégicos y estrategias	2017
Bryson	Un proceso disciplinado que produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace	2018
Kunc	La planificación estratégica es un proceso de construcción de consenso en un ambiente incierto, lo que implica la toma de decisiones no estructuradas, a menudo con alta implicación política y personal	2020
Alkhafaji	La planificación estratégica es un proceso interactivo y reflexivo que guía las decisiones y acciones de una organización para lograr sus objetivos a largo plazo	2021

Nota: Esta tabla analiza las diferentes definiciones de planificación estratégica. Autores (2023)

1.3.6.1. Ventajas en las organizaciones si se aplica la planeación estratégica en las organizaciones

La planificación estratégica puede brindar numerosas ventajas a las organizaciones, independientemente de su tamaño o sector. Algunas de estas ventajas incluyen:

- 1) *Claridad, dirección y enfoque:* La planificación estratégica proporciona un sentido de dirección y establece metas y objetivos claros. Esto puede ayudar a todos los miembros de la organización a comprender qué es lo que se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye a los objetivos generales de la organización.
- 2) *Mejora la toma de decisiones:* Al tener un plan estratégico, las decisiones pueden ser tomadas con un entendimiento claro de cómo se alinean con los objetivos a largo plazo de la organización. Esto puede ayudar a evitar decisiones precipitadas o reactivas.
- 3) *Ayuda a anticiparse al futuro:* La planificación estratégica a menudo implica evaluar las tendencias futuras y prepararse para ellas. Esto puede proporcionar a la organización una ventaja competitiva y ayudarla a adaptarse a los cambios del entorno de manera más eficaz.
- 4) *Gestión eficiente de los recursos:* Al establecer prioridades claras, la planificación estratégica puede ayudar a asegurar que los recursos de la organización se utilicen de la manera más eficaz y eficiente.
- 5) *Mejora la resistencia y la adaptabilidad:* Las organizaciones que realizan planificación estratégica suelen ser más capaces de manejar los desafíos y cambios inesperados. Estas organizaciones han considerado posibles riesgos y han desarrollado estrategias de contingencia.
- 6) *Fomenta la innovación y el aprendizaje organizacional:* La planificación estratégica puede ayudar a fomentar un entorno que valore la innovación y el aprendizaje. Esto puede ayudar a la organización a mantenerse a la vanguardia en su sector y a adaptarse a los cambios de manera más efectiva.
- 7) *Eleva el compromiso y la satisfacción del personal:* Cuando los empleados comprenden la dirección estratégica de la organización, pueden ver cómo su trabajo individual contribuye a los objetivos globales.

Esto puede aumentar su compromiso con su trabajo y su satisfacción general.

La planificación estratégica puede ayudar a una organización a ser más efectiva, eficiente, adaptable y competitiva. Sin embargo, para obtener estos beneficios, la planificación estratégica debe ser un proceso continuo y bien gestionado, con compromiso desde el liderazgo hasta los niveles más bajos de la organización.

1.3.6.2. Recursos, capacidades y la coherencia de la estrategia empresarial

Los recursos y capacidades de una empresa son fundamentales para su estrategia y rendimiento competitivo. De acuerdo con Barney (1991), "Los recursos de una empresa son todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la firma, información, conocimiento, etc., controlados por una firma que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia" (p. 101).

Además de los recursos, las capacidades son otro componente crítico de la estrategia de una empresa. Grant (2018) afirma que las capacidades se refieren a la habilidad de una organización para desplegar recursos, usualmente en combinación, para llevar a cabo una tarea o actividad necesaria. Esto significa que las empresas deben ser capaces de utilizar sus recursos de manera efectiva para implementar sus estrategias y lograr sus objetivos.

Finalmente, la coherencia de la estrategia empresarial es esencial para garantizar que todos los elementos de la organización trabajen juntos hacia los mismos objetivos. Considera Porter (1996), que la estrategia es la creación de un ajuste único y valioso que implica un conjunto diferente de actividades. El éxito estratégico requiere de una coherencia interna en todas las actividades de la empresa, alineándolas hacia el logro de los objetivos estratégicos.

1.3.6.3. Estrategia, y creación y captura de valor

La estrategia empresarial, así como la creación y captura de valor, son procesos interrelacionados que determinan la posición competitiva de una organización.

Destaca Porter (1996), la esencia de la estrategia es elegir realizar actividades de manera diferente a como lo hacen los rivales.

Esta diferenciación permite a las organizaciones crear valor así se refiere Peteraf & Barney (2003), indican que la creación de valor ocurre cuando una organización implementa una estrategia que aumenta su eficiencia o eficacia.

Sin embargo, el proceso no termina con la creación de valor, sino que se completa con la captura de este valor. Menciona Teece (2010), que la elección de un modelo de negocio apropiado que permita a la empresa obtener rendimientos de sus inversiones. Por lo tanto, la estrategia es fundamental para que las organizaciones diferencien su propuesta de valor, mejorando su rendimiento y garantizando que obtengan un retorno adecuado de sus inversiones.

1.3.6.4. Inconvenientes de la planeación estratégica en las organizaciones

A pesar de los beneficios que puede aportar la planificación estratégica, también existen algunas desventajas o desafíos que pueden surgir durante su implementación. Aquí se incluyen algunas de las más comunes:

- *Requiere tiempo y recursos:* La planificación estratégica puede ser un proceso largo y detallado que requiere una inversión significativa de tiempo y recursos. Esto puede ser especialmente desafiante para las organizaciones más pequeñas con recursos limitados.
- *Rigidez:* Aunque la planificación estratégica es importante para establecer una dirección clara, también puede crear una cierta rigidez si se aplica de manera demasiado estricta. Si la organización no está dispuesta a adaptarse a los cambios imprevistos o nuevas oportunidades porque se alejan de su plan estratégico, esto podría limitar su capacidad para crecer y prosperar.
- *Incertidumbre y complejidad:* Dado que la planificación estratégica implica hacer suposiciones sobre el futuro, siempre existe el riesgo de que estas suposiciones resulten ser incorrectas. Esto es especialmente cierto en entornos de mercado volátiles y rápidamente cambiantes.

- *Falta de compromiso:* Para que un plan estratégico sea efectivo, se requiere el compromiso y la adhesión de todas las partes de la organización. Sin embargo, lograr este compromiso puede ser difícil, especialmente en grandes organizaciones con múltiples partes interesadas.
- *Malas interpretaciones y comunicación:* Los planes estratégicos pueden ser mal interpretados o comunicados, lo que puede llevar a una implementación deficiente. Esto subraya la necesidad de comunicación clara y efectiva en todas las etapas del proceso de planificación estratégica.
- *Política interna:* La política organizacional y las luchas de poder pueden influir en el proceso de planificación estratégica y en sus resultados. Esto puede dar lugar a estrategias que benefician a ciertos grupos dentro de la organización en lugar de a la organización en su conjunto.

A pesar de estos posibles desafíos, la planeación estratégica sigue siendo una herramienta valiosa para guiar el crecimiento y el desarrollo de una organización. Las organizaciones pueden mitigar estos riesgos mediante la asignación adecuada de recursos, la adaptabilidad y flexibilidad en la implementación del plan, la mejora de la comunicación y la promoción de una cultura de compromiso y colaboración.

1.4. Actividades académicas

1.4.1. Puntos importantes

- La planeación estratégica es un proceso integral que establece la dirección y guía de una empresa u organización a largo plazo.
- Los elementos clave de la planificación estratégica incluyen la misión, visión, valores, objetivos y estrategias.
- El proceso de planificación estratégica implica análisis del entorno interno y externo, formulación de la estrategia, implementación y evaluación.
- El proceso administrativo consiste en las funciones de planificación, organización, dirección y control.

- La estructura básica del proceso de planeación incluye la identificación de necesidades, establecimiento de objetivos, formulación de estrategias, planes de acción, seguimiento y control.
- La planificación se puede clasificar en planificación estratégica, táctica y operativa, cada una con su enfoque y duración específicos.
- Se introdujo el concepto de "estrategia" y cómo ha evolucionado desde sus orígenes militares hasta su aplicación en diferentes campos, como los negocios. Se proporcionan ejemplos de diferentes conceptos de estrategia según varios autores, enfatizando en la estrategia como plan, posición, innovación, adaptación, entre otros.
- Se resaltó el modelo de las "5 P's de la estrategia" propuesto por Henry Mintzberg, donde se abordaron las diferentes perspectivas desde las cuales se puede entender la estrategia.
- Asimismo, se presentaron los componentes básicos de la estrategia, como la visión, misión, objetivos, análisis del entorno, opciones estratégicas, plan de implementación y control y evaluación.
- El texto también explicó la estrategia como elección y trade-off, donde se resaltó la importancia de tomar decisiones conscientes y gestionar las compensaciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos.
- Se abordó el concepto de propuesta de valor, que se refiere a los beneficios tangibles que los clientes obtuvieron al usar los productos o servicios de una empresa.
- Se proporcionó diversas definiciones de autores reconocidos y se mencionarán algunos aspectos clave de la propuesta de valor, como precio, calidad, innovación, conveniencia y personalización.
- Los recursos de una empresa son activos y capacidades que permiten concebir e implementar estrategias.
- La coherencia de la estrategia garantiza que todas las actividades de la empresa estén alineadas hacia los objetivos estratégicos.

- La esencia de la estrategia es realizar actividades de manera diferente a los rivales para crear valor.
- La creación de valor ocurre cuando una organización implementa una estrategia que aumenta su eficiencia o eficacia.
- La captura de valor requiere la elección de un modelo de negocio que permita obtener rendimientos de las inversiones realizadas.
- La incertidumbre y complejidad del entorno pueden afectar las suposiciones hechas en la planificación.
- Lograr el compromiso de todas las partes de la organización puede ser un desafío. La mala interpretación, la comunicación deficiente y la influencia de la política interna pueden afectar la implementación del plan.
- La planeación estratégica ofrece ventajas sustanciales para las organizaciones, como claridad de dirección, mejora en la toma de decisiones y resistencia ante cambios.
- Sin embargo, también enfrenta desafíos como la necesidad de recursos, la adaptabilidad y la comunicación efectiva para lograr el compromiso de todos los involucrados. La alineación adecuada de recursos, capacidades y una estrategia coherente son fundamentales para la creación y captura de valor en una organización.

1.4.2. Actividades para desarrollar capítulo I

1.4.2.1. Autoevaluación capítulo I

- 1) ¿Qué es la planeación estratégica y cuál es su objetivo principal?
- 2) Menciona al menos tres ventajas de aplicar la planeación estratégica en las organizaciones.
- 3) ¿Cuál es uno de los principales desafíos que pueden surgir durante la implementación de la planeación estratégica?
- 4) Define brevemente qué son los recursos de una empresa.
- 5) ¿Cuál es la importancia de las capacidades en relación con la estrategia de una organización?
- 6) ¿Qué significa la coherencia de la estrategia empresarial?

- 7) Menciona una ventaja de la planeación estratégica relacionada con la gestión de recursos de una organización.
- 8) ¿Por qué la anticipación al futuro es un beneficio de la planificación estratégica?
- 9) ¿Qué implica la resistencia y adaptabilidad de una organización en el contexto de la planeación estratégica?
- 10) ¿Cuál es la relación entre la estrategia y la captura de valor?

1.4.2.2. Actividades colaborativas capítulo I

1) Estudio de caso: Desarrollo de una estrategia de marketing para un startup de tecnología educativa

Empresa: "EdTech Innovations"

Descripción: EdTech Innovations es un startup que ha desarrollado una plataforma de aprendizaje en línea para estudiantes de todas las edades.

Desafío: La empresa enfrenta el desafío de diseñar una estrategia de marketing efectiva para llegar a su público objetivo, generar conciencia sobre su plataforma y atraer a nuevos usuarios.

Nota: Los estudiantes deben analizar el mercado objetivo de EdTech Innovations, identificar las necesidades y preferencias de los usuarios y desarrollar una estrategia de marketing que incluya campañas en línea, asociaciones con instituciones educativas y enfoques creativos para promover la plataforma.

2) Estudio de caso: Optimización de la cadena de suministro en una empresa de comercio electrónico

Empresa: "eCommerce Direct"

Descripción: eCommerce Direct es una empresa de comercio electrónico que vende una amplia variedad de productos en línea.

Desafío: La empresa enfrenta desafíos logísticos y operativos en su cadena de suministro, lo que afecta la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Nota: Los estudiantes deben analizar la cadena de suministro actual de eCommerce Direct, identificar cuellos de botella y áreas de mejora, y proponer soluciones para optimizar el proceso de recepción, almacenamiento y envío de productos.

3) Estudio de caso: Desarrollo de una estrategia de expansión global para una empresa de software

Empresa: "TechSolutions Inc."

Descripción: TechSolutions Inc. es una empresa de desarrollo de software con sede en Estados Unidos que ofrece soluciones empresariales.

Desafío: La empresa busca expandirse a nuevos mercados internacionales, pero enfrenta desafíos relacionados con la adaptación de sus productos a diferentes culturas y regulaciones.

Nota: Los estudiantes deben realizar un análisis de mercado en diferentes países, identificar oportunidades y desafíos en cada mercado y proponer una estrategia de expansión que incluya adaptaciones culturales y personalización de productos.

4) Estudio de caso: Planificación de recursos y presupuesto para una organización sin fines de lucro

Organización: "Ayuda y Esperanza"

Descripción: "Ayuda y Esperanza" es una organización sin fines de lucro que brinda asistencia humanitaria en situaciones de desastres naturales y crisis humanitarias.

Desafío: La organización necesita desarrollar un plan estratégico para administrar eficientemente sus recursos y presupuesto, asegurándose de que los fondos se asignen adecuadamente a los proyectos y programas prioritarios.

Nota: Los estudiantes deben analizar las necesidades de "Ayuda y Esperanza", identificar áreas clave de intervención y elaborar un plan de recursos y presupuesto que refleje las prioridades y objetivos de la organización.

5) Estudio de caso: Implementación de un programa de responsabilidad social empresarial (RSE) en una empresa de manufactura

Empresa: "EcoManufacturers"

Descripción: EcoManufacturers es una empresa de fabricación que se enfoca en la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente.

Desafío: La empresa busca implementar un programa de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) que abarque aspectos como la reducción de su huella de carbono, el apoyo a la comunidad local y el fomento de prácticas éticas en su cadena de suministro.

Nota: Los estudiantes deben desarrollar un programa de RSE que se alinee con los valores y objetivos de EcoManufacturers, identificar áreas clave de acción y establecer métricas para medir el impacto del programa.

1.4.2.3. Cuestionario de opción múltiple capítulo I

- 1) ¿Cuál es el objetivo principal de la planeación estratégica?
 - a) Definir la estructura organizacional.
 - b) Asignar recursos de manera eficiente.
 - c) Establecer metas claras para el futuro.
 - d) Evaluar la productividad de los empleados.
- 2) Según Porter, ¿qué implica la estrategia empresarial?
 - a) Realizar actividades similares a los competidores.
 - b) Diferenciarse en la realización de actividades.
 - c) Implantar técnicas analíticas para la toma de decisiones.
 - d) Reducir los costos de producción.
- 3) ¿Cuál es una ventaja de aplicar la planeación estratégica en una organización?
 - a) Generar una resistencia al cambio.
 - b) Limitar la capacidad de innovación.
 - c) Facilitar la toma de decisiones sin dirección clara.
 - d) Proporcionar claridad y enfoque a la organización.

- 4) ¿Qué se entiende por recursos en una organización, según Barney?
 - a) Los procesos organizativos que controla la empresa.
 - b) Los activos y atributos que mejoran la eficiencia.
 - c) Los productos y servicios que ofrece la organización.
 - d) Los conocimientos y habilidades de los empleados.
- 5) ¿Qué papel juegan las capacidades en la estrategia empresarial?
 - a) Establecen la dirección futura de la empresa.
 - b) Determinan la posición competitiva de la organización.
 - c) Controlan la asignación de recursos financieros.
 - d) Definen los objetivos a corto plazo de la empresa.
- 6) ¿Cuál es una desventaja de la planificación estratégica en las organizaciones?
 - a) Incrementa la eficiencia operativa.
 - b) Requiere una inversión significativa de tiempo y recursos.
 - c) Facilita la adaptación a cambios imprevistos en el mercado.
 - d) Disminuye la necesidad de comunicación y colaboración.
- 7) Según Peteraf & Barney, ¿cuándo ocurre la creación de valor en una organización?
 - a) Cuando los empleados están satisfechos con sus tareas.
 - b) Cuando la estrategia aumenta la eficiencia o eficacia de la empresa.
 - c) Cuando se maximiza el beneficio económico en el corto plazo.
 - d) Cuando los productos de la empresa son diferentes a los de sus competidores.
- 8) ¿Cuál es una ventaja específica de la planificación estratégica en relación con la gestión de recursos?
 - a) Permite asignar recursos de manera ineficiente.
 - b) Garantiza la máxima utilización de los recursos disponibles.
 - c) Limita la adaptabilidad a los cambios del entorno.
 - d) Facilita la toma de decisiones sin dirección clara.
- 9) ¿Qué es esencial para garantizar una coherencia interna en todas las actividades de la empresa?
 - a) Realizar ajustes únicos y valiosos en el mercado.
 - b) Seleccionar un modelo de negocio adecuado para obtener rendimientos.

- c) Definir una estrategia de comunicación efectiva.
 - d) Alinear todas las actividades hacia los objetivos estratégicos.
- 10) ¿Qué implica la movilización de recursos en la planificación estratégica?
- a) Evaluar las tendencias futuras del mercado.
 - b) Seleccionar el mejor curso de acción para cumplir los objetivos.
 - c) Asignar y utilizar los recursos disponibles de manera efectiva.
 - d) Fomentar la innovación y el aprendizaje organizacional.
- 11) ¿Cuál es el propósito principal de la responsabilidad social empresarial (RSE)?
- a) Maximizar los beneficios económicos de la empresa.
 - b) Fomentar la competencia y la rivalidad en el mercado.
 - c) Contribuir positivamente al bienestar social y ambiental.
 - d) Reducir la cantidad de empleados en la organización.
- 12) ¿Cuál es una desventaja común de la rigidez en la aplicación de la planificación estratégica?
- a) Perder el enfoque en los objetivos a largo plazo.
 - b) Aumentar la eficiencia en la toma de decisiones.
 - c) Facilitar la adaptación a cambios imprevistos en el mercado.
 - d) Fomentar la colaboración entre diferentes áreas de la organización.
- 13) ¿Cuál es una de las ventajas de mejorar la resistencia y la adaptabilidad en una organización?
- a) Reducir la capacidad de afrontar desafíos inesperados.
 - b) Mejorar la eficiencia y la productividad en el corto plazo.
 - c) Aumentar la capacidad para manejar desafíos y cambios imprevistos.
 - d) Limitar la necesidad de innovación y aprendizaje organizacional.
- 14) ¿Qué se entiende por la implementación de un plan estratégico en una organización?
- a) La formulación de objetivos sin la necesidad de movilizar recursos.
 - b) El proceso de seleccionar el mejor curso de acción para cumplir con los objetivos.
 - c) La creación de un ajuste único y valioso en las actividades de la empresa.
 - d) La construcción de consenso en un ambiente incierto para tomar decisiones estructuradas.

- 15) ¿Cuál es una ventaja de aplicar la planificación estratégica en una organización?
 - a) Aumentar la rigidez y la resistencia al cambio.
 - b) Reducir la necesidad de comunicación interna.
 - c) Proporcionar un enfoque claro y una dirección para la organización.
 - d) Eliminar la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno.
- 16) ¿Qué papel desempeñan las decisiones unificadas e interrelacionadas en la planificación estratégica?
 - a) Determinan la posición competitiva de la empresa.
 - b) Facilitan la movilización de recursos para lograr objetivos.
 - c) Limitan la colaboración entre diferentes áreas de la organización.
 - d) Incrementan la cantidad de empleados en la empresa.
- 17) ¿Qué es la estrategia empresarial según Quinn?
 - a) Un conjunto de decisiones y acciones que logran objetivos corporativos.
 - b) Un estilo de pensamiento durante la formulación de estrategias.
 - c) Un enfoque sistemático para definir una dirección y asignar recursos.
 - d) Un mecanismo para el cambio organizacional y la adaptabilidad.
- 18) ¿Cuál es uno de los objetivos de la planificación estratégica en las organizaciones?
 - a) Reducir la toma de decisiones informadas.
 - b) Minimizar la eficiencia operativa y la productividad.
 - c) Proporcionar un enfoque claro y una dirección para la organización.
 - d) Fomentar la competencia entre diferentes áreas de la empresa.
- 19) ¿Qué se entiende por la creación y captura de valor en la estrategia empresarial?
 - a) Implementar una estrategia que reduce la eficiencia y la productividad.
 - b) Aumentar la eficiencia o eficacia mediante el uso efectivo de recursos.
 - c) Obtener rendimientos económicos sin considerar el impacto social.
 - d) Diferenciarse de los competidores mediante la reducción de costos.
- 20) ¿Cuál es una de las ventajas de la gestión eficiente de los recursos en la planificación estratégica?
 - a) Proporcionar claridad y enfoque en la organización.
 - b) Limitar la necesidad de adaptarse a cambios del entorno.

- c) Garantizar la máxima utilización de los recursos disponibles.
- d) Fomentar la innovación y el aprendizaje organizacional.

1.4.2.4. Actividad complementaria capítulo I

Sopa de Letras Capítulo 1

T	O	B	J	E	T	I	V	O	S	W	U	E	Y	E
P	L	A	N	I	F	I	C	A	C	I	Ó	N	G	N
E	F	I	C	I	E	N	C	I	A	Q	O	C	K	I
A	D	A	P	T	A	B	I	L	I	D	A	D	O	C
Y	Q	K	R	E	C	U	R	S	O	S	Z	S	L	O
Z	C	A	P	A	C	I	D	A	D	E	S	P	U	M
X	B	W	R	A	Y	Q	Z	I	Q	J	J	L	E	P
V	E	N	T	A	J	A	S	G	A	W	C	A	H	R
H	U	E	S	T	R	A	T	E	G	I	A	N	R	O
D	E	C	I	S	I	O	N	E	S	J	P	E	F	M
C	O	M	P	E	T	I	T	I	V	I	D	A	D	I
M	N	I	N	N	O	V	A	C	I	Ó	N	C	Z	S
L	N	K	N	V	A	L	O	R	A	A	Q	I	T	O
I	M	P	L	E	M	E	N	T	A	C	I	Ó	N	C
D	I	R	E	C	C	I	Ó	N	Z	B	Z	N	V	N

Adaptabilidad	Capacidades
Competitividad	Compromiso
Decisiones	Dirección
Eficiencia	Estrategia
Implementación	Innovación
Objetivos	Planeación
Planificación	Recursos
Valor	Ventajas

02

CAPITULO

Planeación estratégica: diagnóstico interno



Planeación estratégica: diagnóstico interno

2.1. Objetivos

Definir una misión y visión claras que guíen el propósito y las aspiraciones de la empresa, asegurando que estén alineadas con los valores compartidos de la organización.

Evaluar el entorno interno y externo de la organización para identificar oportunidades y desafíos.

Realice un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para obtener una comprensión profunda de la situación actual.

Establecer objetivos estratégicos que estén en línea con la misión y visión, y que reflejen los valores compartidos de la empresa.

Detallar un plan de acción que establezca los pasos específicos, los plazos y las responsabilidades para implementar las estrategias.

2.2. Introducción

La planeación estratégica es un proceso vital para las empresas, ya que les permite establecer una dirección clara, definir metas y objetivos a largo plazo, y desarrollar estrategias para alcanzarlos. Es un enfoque sistemático y deliberado que involucra a los líderes y a diferentes niveles de la organización en la toma de decisiones estratégicas.

La planeación estratégica comienza con la comprensión de la visión y misión de la empresa, es decir, la imagen del futuro deseado y el propósito fundamental de la organización. Estos elementos proporcionan una guía sobre el propósito y los valores que la empresa busca lograr. A partir de ahí, se establecen objetivos y metas específicas que sean coherentes con esa visión y misión.

El siguiente paso en la planeación estratégica implica realizar un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la empresa. En el análisis interno, se evalúan los recursos, capacidades y fortalezas de la empresa. Se identifican las áreas en las que la empresa tiene ventajas competitivas y se determina cómo

utilizarlas de manera efectiva. También se identifican las debilidades y áreas de mejora que deben abordarse para fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Con base en el análisis externo e interno, se desarrollan estrategias que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos; estas estrategias pueden incluir la expansión a nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos o servicios, la optimización de la cadena de valor, la mejora de la eficiencia operativa, entre otras. Es importante que las estrategias estén alineadas con los recursos disponibles y las capacidades de la empresa.

Una vez que se han desarrollado las estrategias, se lleva a cabo la implementación y el seguimiento y control de los planes. Esto implica asignar recursos, establecer responsabilidades y plazos, y monitorear el progreso hacia el logro de los objetivos. Es necesario realizar revisiones periódicas y ajustes cuando sea necesario, ya que el entorno empresarial es dinámico y puede requerir adaptaciones en las estrategias.

Por lo tanto, la planeación estratégica en las empresas es un proceso que involucra la definición de una visión, el establecimiento de objetivos, el análisis del entorno, el desarrollo de estrategias y la implementación de planes. Es un enfoque proactivo que busca impulsar el éxito a largo plazo y mejorar la posición competitiva de la empresa en su industria.

2.3. Ciclo de planeación estratégica

El ciclo de planeación estratégica consta de tres etapas fundamentales: *la planeación, la implantación y el control*. Estas etapas se entrelazan y se retroalimentan entre sí para garantizar la eficacia y el éxito de la estrategia en una organización. A continuación, te explicará cada una de estas etapas en detalle:

- 1) Planeación estratégica: Se explicó en el anterior capítulo, que es el proceso de establecer los objetivos y metas de largo plazo de una organización y desarrollar una estrategia integral para alcanzarlos. Esta etapa implica una evaluación exhaustiva del entorno interno y externo de la organización, identificando oportunidades y amenazas, así como

fortalezas y debilidades. Algunas actividades clave en esta etapa incluyen:

- *Análisis del entorno:* Se examinan factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos que pueden afectar a la organización.
- *Análisis interno:* Se evalúan los recursos, capacidades y competencias distintivas de la organización.
- *Establecimiento de objetivos:* Se definen metas claras y específicas que la organización pretende alcanzar.
- *Desarrollo de estrategias:* Se determinan los cursos de acción para lograr los objetivos, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones de la organización.

2) **Implantación estratégica:** Se enfoca en ejecutar la estrategia desarrollada durante la etapa de planeación. Esta etapa implica asignar los recursos adecuados, establecer los planes operativos y llevar a cabo las acciones necesarias para poner en práctica la estrategia. Algunas actividades clave en esta etapa incluyen:

- *Asignación de recursos:* Se distribuyen los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) de manera eficiente para apoyar la implementación de la estrategia.
- *Diseño organizativo:* Se definen las estructuras, roles y responsabilidades necesarios para respaldar la estrategia.
- *Comunicación y alineación:* Se asegura de que todos los miembros de la organización comprendan la estrategia y estén alineados con los objetivos establecidos.
- *Ejecución de planes:* Se llevan a cabo las acciones y actividades planificadas para implementar la estrategia.

3) **Control estratégico:** Implica monitorear y evaluar el progreso de la implementación de la estrategia, así como los resultados obtenidos, con el fin de realizar ajustes y correcciones si es necesario. Algunas actividades clave en esta etapa incluyen:

- *Medición del desempeño:* Se establecen indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos.

- *Seguimiento y análisis:* Se recopilan datos y se analizan para evaluar si la estrategia está logrando los resultados esperados.
- *Retroalimentación y aprendizaje:* Se utilizan los resultados y el análisis para retroalimentar el proceso de planificación estratégica y realizar ajustes si es necesario.
- *Implementación de medidas correctivas:* Si se identifican desviaciones o problemas, se toman acciones correctivas para mantener el rumbo hacia los objetivos estratégicos.

Una planificación eficiente robustecerá las relaciones con los trabajadores por algunos enfoques:

- 1) *Claridad y especificidad de los objetivos:* Los objetivos deben ser claros, específicos, mensurables, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (Robbins et al., 2017). Establecer objetivos claros y bien definidos ayuda a dirigir el enfoque y los esfuerzos de la planificación.
- 2) *Consideración del entorno:* La planificación eficiente implica el análisis y la consideración del entorno externo de la organización, incluyendo factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos (Daft, 2018). Evaluar el entorno ayuda a identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar la estrategia.
- 3) *Participación de los involucrados:* La planificación eficiente involucra a las personas adecuadas en el proceso de toma de decisiones (Hellriegel & Slocum, 2019). Incluir a los miembros relevantes de la organización en el proceso de planificación promueve el compromiso y la aceptación de la estrategia.
- 4) *Flexibilidad y adaptabilidad:* La planificación eficiente reconoce la necesidad de ajustes y cambios a medida que surgen nuevas situaciones (Robbins et al., 2017). Ser flexible y adaptarse a los cambios del entorno permite mantener la relevancia y la efectividad de la planificación.
- 5) *Evaluación y control continuo:* La planificación eficiente implica un seguimiento y evaluación constante para determinar si los objetivos se están logrando y si es necesario realizar ajustes (Daft & Marcic, 2009). La retroalimentación y el control son esenciales para asegurar que la estrategia esté en curso y se realicen correcciones si es necesario.

2.4. Recordando los tipos de planeación

Revisamos brevemente los tipos de planeación en una organización (ver Figura 7):

- 1) *Planeación estratégica*: Es un proceso que busca establecer los objetivos a largo plazo de una empresa y definir las estrategias para alcanzarlos. Como plantea David (2013), la planeación estratégica implica "analizar la situación actual de la empresa, identificar oportunidades y amenazas del entorno, definir una visión y misión claras, establecer objetivos estratégicos y desarrollar planes de acción para su consecución" (p. 45).

Como expresan David, F.R., & David, F.R. (2020) la planeación estratégica implica tomar decisiones sobre la dirección a largo plazo de una organización y asignar recursos para lograr los objetivos.

- 2) *Planeación táctica*: Se centra en el corto y mediano plazo, con el objetivo de traducir los planes estratégicos en acciones concretas. Como expresan Stoner & Freeman (2016), la planeación táctica se preocupa por la asignación de recursos y la coordinación de actividades para alcanzar los objetivos establecidos a nivel táctico.

Robbins et al. (2017), destacan que la planeación táctica convierte las metas y planes generales en objetivos y planes más específicos para cada unidad organizativa.

- 3) *Planeación operativa*: Se enfoca en la planificación detallada de actividades y procesos a corto plazo en áreas específicas de la empresa. Implica la asignación de recursos y la coordinación de tareas para alcanzar los objetivos operativos diarios o semanales. De acuerdo con Stoner & Freeman (2016), la planeación operativa se concentra en la aplicación de los planes de acción para lograr los objetivos de la empresa en áreas específicas y en períodos de tiempo relativamente cortos.

Como expresan Robbins et al. (2017), la planeación operativa se enfoca en los procedimientos y acciones específicas que deben llevarse a cabo para lograr los objetivos a nivel operativo.

Figura 7

El nivel jerárquico y los tipos de planeación en una empresa



Nota: Esta figura muestra la relación entre el nivel jerárquico y los tipos de planeación en una empresa. Autores (2023)

La planeación estratégica se lleva a cabo en varios niveles dentro de una organización y se adapta a las necesidades y responsabilidades de cada nivel jerárquico. Aquí hay una descripción de cómo se relacionan la planeación estratégica y los niveles jerárquicos:

- **Nivel Estratégico:** En el nivel estratégico, que generalmente está compuesto por la alta dirección o la junta directiva, se desarrolla la planeación estratégica de más alto nivel. En este nivel, se establece la misión, visión y valores de la organización, así como los objetivos y metas a largo plazo. Se toman decisiones clave relacionadas con la dirección futura de la organización, como la entrada en nuevos mercados, la diversificación de productos o la expansión global. La planificación estratégica en este nivel se enfoca en el largo plazo y en la creación de una ventaja competitiva sostenible.
- **Nivel táctico:** En el nivel táctico, que suele incluir a los gerentes de nivel medio y a los líderes de equipos, se desarrollan planes tácticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Estos planes se centran en la asignación de recursos y en la toma de decisiones más

detalladas sobre cómo se implementarán las estrategias a largo plazo. Los gerentes de este nivel pueden desarrollar planes departamentales o funcionales que se alinean con la estrategia general de la organización.

- *Nivel Operativo:* En el nivel operativo, que incluye a los empleados de línea y los supervisores de primera línea, se lleva a cabo la planificación operativa. En este nivel, se traducen los planos tácticos en acciones concretas y tareas diarias. Se establecen planes operativos detallados para alcanzar los objetivos tácticos.

2.5. Presentación de un modelo de planificación estratégica

Se debe dejar muy claro que la Planeación Estratégica es una parte de la Dirección Estratégica, y que esta última, es mucho más abarcadora. La planificación o planeación es de una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que se desea para organización siendo un elemento clave de la dirección. Cabe decir que la planificación es la locomotora que arrastra tras de sí, las actividades de la organización la dirección y el control.

A continuación, se intenta explicar cómo se ha trabajado durante varios años para impulsar un cambio organizacional que propicie un mayor beneficio de estas empresas a través de diversas acciones. Se comienza a comentando que se debe accionar de manera que se garantice la creación de condiciones que lo haga eficiente coma entre ellas debemos de observar las siguientes:

- Mentalidad de cambio e innovación en el colectivo, para poder centrarnos en el futuro, que nos permita halar al presente cotidianamente.
- Se requiere disponer de información punto sin la misma no se puede visionar el futuro. Se debe tener seguridad al responder de estos de estas tres interrogantes:
 - ¿Qué necesitas para dirigir?
 - ¿Cuándo lo necesitas?
 - ¿Para qué lo necesita?

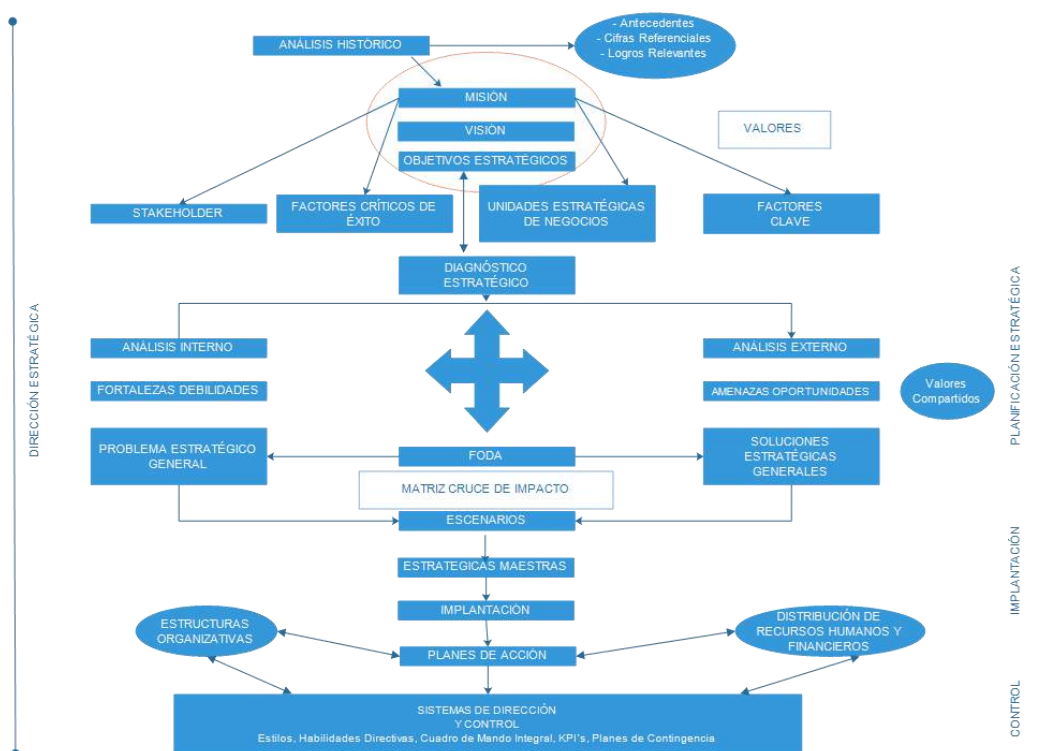
Existen numerosos modelos para conseguir la planeación estratégica cada uno de ellos tiene sus características y obedece a criterios preconcebidos de los autores. Acto seguido se muestra, el modelo empleado objetivo de investigación

a las que se ha hecho referencia y que se ha arrojado después de 8 o 9 años de resultados favorables.

Como puede apreciarse en el modelo que se esbozan en la siguiente Figura 8 aparece la dirección estratégica como un todo, en parte de la planeación estratégica, implantación y control.

Figura 8

Modelo Estratégico para las empresas actuales



Nota: Esta figura describe el modelo estratégico para las empresas actuales. Autores (2023)

La Figura 9 complementa lo anterior aportando un enfoque particular de generación de la visión empresarial. Este modelo no es único, pero es una forma de expresar que la visión si bien es esencial para dirigir todo el proceso estratégico, es frecuente que se retroalimenta del propio proceso estratégico.

Figura 9

Marco de trabajo de generación de la visión empresarial



Nota: Esta figura describe el marco de trabajo de generación de la visión empresarial. Autores (2023)

Cabe recalcar que el objetivo inmediato serían las metas y las áreas resultantes clave serían las estrategias como factor importante que afecta al diseño organizacional, que es resultado de numerosas contingencias como el entorno, como el tamaño de la empresa, el ciclo de vida, la tecnología, la cultura organizacional, entre otras, que conlleven a una planificación de acción de forma correcta.

Igualmente existen otros modelos de planificación estratégica donde se formula al inicio de la planificación estratégica el tener la misión, visión y los valores comparativos (cultura organizacional); pero en esta libro, como hemos estado haciendo referencia anteriormente, la visión puede ser el resultado del mismo proceso estratégico, con eso se asegura que se cumplirán con los objetivos estratégicos, las estrategias corporativas la implantación y control y los planes de acción, medidos a través de un cuadro de mando integral o indicadores KPI's, todo lo anterior alineado a la misión de la organización.

2.6. Declaración de la misión

La misión empresarial es una afirmación concisa que define el propósito fundamental y la razón de ser de una organización. Es una declaración que guía y orienta todas las actividades de la empresa, proporcionando dirección estratégica y sirviendo como punto de referencia para la toma de decisiones.

La misión empresarial responde a preguntas fundamentales, como:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Esta pregunta busca entender y comunicar el propósito fundamental de la empresa, su contribución única y el valor que busca crear en el mundo. Al responder a esta pregunta, se establece la base para la identidad y la dirección estratégica de la organización. La razón de ser de una empresa puede variar dependiendo de su industria, su contexto y sus objetivos específicos.

- ¿Quiénes son nuestros principales clientes o mercado objetivo?

La misión puede identificar a quién se dirige la empresa, es decir, quiénes son los clientes o el público objetivo que la empresa busca atender.

- ¿Qué productos o servicios ofrecemos?

La misión a menudo describe los principales productos o servicios que la empresa ofrece a sus clientes.

- ¿Cómo se diferencia nuestra empresa de los competidores?

A veces, la misión puede indicar qué hace que la empresa sea única o cómo se diferencia de otras empresas en el mercado.

- ¿Cuáles son nuestros valores fundamentales?

Algunas misiones también incluyen los valores centrales de la empresa, los principios que guían su comportamiento y sus decisiones.

En general, la misión empresarial es una forma de comunicar a empleados, clientes y otras partes interesadas lo que hace la empresa, por qué lo hace y a quién lo hace. Es una parte esencial de la identidad y la estrategia de una empresa.

Algunos ejemplos de razones de ser pueden incluir:

“Brindar soluciones innovadoras y tecnológicas para mejorar la vida de las personas. Proporcionar servicios financieros confiables y accesibles para empoderar a individuos y empresas”.

“Promover la sostenibilidad y proteger el medio ambiente a través de prácticas comerciales responsables”.

“Mejorar la salud y el bienestar de las personas a través de productos y servicios de calidad”.

“Fomentar la igualdad y la inclusión social mediante la generación de oportunidades laborales y el respeto a la diversidad”.

A continuación, te presento la Tabla 7 con diferentes conceptos relacionados con la misión empresarial:

Tabla 7

Enfoques del concepto de misión

Enfoques	Concepto de Misión
Propósito fundamental de la empresa	La misión empresarial se refiere al propósito fundamental de la empresa, es decir, a su razón de ser y a lo que busca lograr en el mercado (Kotler & Keller, 2015).
Contribución única de la empresa	La misión empresarial también implica definir la contribución única que la empresa pretende ofrecer a sus clientes y a la sociedad en general, destacando cómo se diferencia de la competencia (Navas & Guerras, 2016).
Orientación al cliente	Una misión empresarial orientada al cliente se centra en proporcionar productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y deseos de los clientes de manera efectiva (Pearce & Robinson, 2019; Smith, 2020).
Responsabilidad social	La misión empresarial puede incluir el compromiso de la empresa con la responsabilidad social, es decir, su dedicación a contribuir positivamente a la comunidad y al medio ambiente (Wheelen & Hunger 2020).

Nota: Esta tabla muestra varios enfoques del concepto de misión empresarial. Autores (2023)

Una misión empresarial efectiva debe ser relevante, inspiradora y coherente con los valores y la cultura organizacional. Debe reflejar la identidad de la empresa y establecer una base sólida para la construcción de la estrategia empresarial.

Esta puede abarcar diferentes aspectos, como la calidad de los productos o servicios, el compromiso con la satisfacción del cliente, la responsabilidad social, la innovación, la excelencia operativa, entre otros. Cada empresa puede tener una misión única y personalizada que refleje sus objetivos y características distintivas.

2.7. La Visión organizacional

La visión es una declaración clara y convincente del futuro deseado de la organización, que proporciona una imagen inspiradora y motivadora de lo que la organización aspira a ser (Kotter, 1996).

La visión es una declaración de propósito que describe cómo la organización se ve a sí misma en el futuro, proporcionando una dirección estratégica y un marco para la toma de decisiones (Collins & Porras, 1994).

La visión es una imagen mental compartida y emocionalmente atractiva de un futuro deseado, que guía las acciones y decisiones de la organización (Senge, 1990).

La visión es una declaración clara y persuasiva que describe el estado futuro deseado de la organización y cómo esta se ve a sí misma en ese estado (Cameron & Quinn, 2011).

La visión es una descripción inspiradora y motivadora de lo que la organización aspira a lograr en el largo plazo, que refleja sus valores, objetivos y ambiciones (Hrebiniak & Joyce, 1985).

La visión es de suma importancia en las organizaciones por las siguientes razones:

- *Orientación estratégica:* La visión proporciona una dirección clara y un propósito común para la organización. Define la meta a largo plazo que la organización busca alcanzar y establece el rumbo estratégico. Sirve como una brújula que guía las decisiones y acciones de la organización,

asegurando que todos los esfuerzos estén alineados hacia un objetivo común.

- *Inspiración y motivación:* Una visión convincente y atractiva puede inspirar y motivar a los miembros de la organización. Proporciona un sentido de propósito y significado, creando un ambiente en el que las personas se sientan comprometidas y entusiastas por contribuir a la realización de esa visión. La visión puede estimular la creatividad, la innovación y el compromiso, impulsando a la organización hacia el logro de resultados excepcionales.
- *Coordinación y alineación:* La visión proporciona un punto de referencia común para todos los miembros de la organización. Ayuda a alinear los esfuerzos individuales y de equipo hacia objetivos compartidos. Proporciona un marco de trabajo que permite coordinar las actividades de diferentes áreas y funciones, facilitando la colaboración y la sinergia entre los miembros de la organización.
- *Toma de decisiones:* La visión sirve como un criterio para la toma de decisiones estratégicas. Ayuda a evaluar las opciones y alternativas disponibles y seleccionar aquellas que estén alineadas con la visión a largo plazo de la organización. La visión proporciona un marco para evaluar la viabilidad y la relevancia de diferentes cursos de acción, asegurando que las decisiones estratégicas estén en línea con la dirección deseada.
- *Imagen y reputación:* La visión también juega un papel importante en la imagen y la reputación de la organización. Una visión clara y poderosa puede generar confianza y credibilidad tanto interna como externamente. Puede atraer a socios estratégicos, inversionistas y talento de alta calidad, fortaleciendo la posición competitiva de la organización en el mercado.

Para formular la visión de una organización, es útil hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro propósito fundamental como organización?
- ¿Qué nos motiva y nos impulsa a existir?
- ¿Cuál es nuestro sueño más audaz y ambicioso para el futuro?

- ¿Cómo nos imaginamos y visualizamos nuestra organización en el largo plazo?
- ¿Cuál es nuestra contribución única y distintiva en el mundo?
- ¿Cuál es el impacto positivo que queremos generar en la sociedad o en nuestra industria?
- ¿Qué valores y principios fundamentales guían nuestras acciones y decisiones?
- ¿Cómo nos gustaría ser percibidos por nuestros clientes, empleados y otros stakeholders?
- ¿Qué nos diferenciará y nos destacará de la competencia?
- ¿Cómo queremos que nuestra organización evolucione y crezca a lo largo del tiempo?

Estas preguntas ayudan a reflexionar sobre la identidad, el propósito y la dirección deseada de la organización. Permiten establecer una visión clara y convincente que inspire a los miembros de la organización y proporcione una guía estratégica para el futuro. Al responder a estas preguntas, es importante involucrar a los líderes, empleados y otros stakeholders clave para obtener diferentes perspectivas y construir consenso en torno a la visión de la organización.

Por supuesto, aquí se tiene un ejemplo de cómo se podría formular una visión para una organización:

"Nuestra visión es ser líderes mundiales en innovación tecnológica, transformando la forma en que las personas se conectan y experimentan el mundo."

Este ejemplo de visión destaca la aspiración de la organización de ser líderes en innovación tecnológica, su enfoque en la transformación de experiencias y su compromiso con la excelencia y la superación de las expectativas del cliente. También hace hincapié en el impacto positivo que la organización busca generar en la sociedad y su deseo de liderar el cambio en la industria.

Es importante que la visión refleje los valores y la identidad de la organización, y que sea inspiradora y motivadora para todos los miembros de la organización.

Además, la visión debe ser realista y alcanzable, pero lo suficientemente ambiciosa como para desafiar a la organización a crecer y mejorar constantemente.

Visión para una Compañía Tecnológica:

"Ser la principal fuerza impulsora detrás de la innovación tecnológica global, transformando la forma en que las personas interactúan con el mundo a través de soluciones disruptivas y vanguardistas."

Visión para una Organización de Ayuda Humanitaria:

"Crear un mundo en el que cada individuo tenga acceso a necesidades básicas, donde la compasión y la acción se unan para erradicar la injusticia, aliviar el sufrimiento y restaurar la dignidad humana."

Visión para una Empresa de Alimentos Orgánicos:

"Pioneros en nutrición consciente y sostenibilidad, nuestro sueño es ver a cada hogar nutrido por alimentos orgánicos, promoviendo la salud de las personas y del planeta."

Visión para una Institución Educativa:

"Ser un faro de conocimiento y crecimiento personal, preparando a estudiantes para liderar con integridad en un mundo globalizado, impulsando el progreso y la innovación."

Visión para una Empresa de Energía Renovable:

"Guiar la transición hacia un futuro energético limpio y sostenible, siendo líderes en la generación de energía renovable y modelando prácticas respetuosas con el medio ambiente."

Estas declaraciones de visión reflejan los ideales y objetivos a largo plazo que las organizaciones aspiran alcanzar. Cada una de ellas se adapta al contexto y la misión de la organización específica, proporcionando una dirección clara y motivadora para sus actividades y esfuerzos.

2.8. Análisis del sistema de valores

El análisis del sistema de valores que sustentará la estrategia es fundamental para asegurar la coherencia y alineación entre los valores organizacionales y las decisiones estratégicas. Aquí hay algunos aspectos clave a considerar en este análisis:

- *Identificación de los valores fundamentales:* Identifica los valores centrales que son fundamentales para la organización. Estos valores pueden incluir la integridad, la ética, la innovación, la responsabilidad social, la orientación al cliente, entre otros. Determina cuáles son los valores que la organización considera esenciales para su funcionamiento y que deben guiar todas las decisiones estratégicas.
- *Evaluación de la congruencia:* Evalúa la congruencia entre los valores declarados y los valores reales en la organización. Es importante asegurarse de que los valores establecidos sean realmente practicados y reflejados en la cultura y comportamiento de la organización. Identifica si existe alguna discrepancia entre los valores deseados y los valores actuales, y trabaja para cerrar esa brecha.
- *Impacto en la estrategia:* Evalúa cómo los valores organizacionales influyen en la formulación y ejecución de la estrategia. Analiza cómo los valores pueden guiar las decisiones sobre la segmentación del mercado, la elección de los mercados objetivo, el desarrollo de productos, las alianzas estratégicas, entre otros aspectos. Asegúrate de que la estrategia esté alineada con los valores fundamentales de la organización.
- *Comunicación y refuerzo:* Comunica y refuerza constantemente los valores organizacionales a todos los miembros de la organización. Esto implica la comunicación clara de los valores, la capacitación para asegurar la comprensión de los valores y la celebración de ejemplos y comportamientos que demuestren la adhesión a esos valores. El sistema de valores debe ser parte integral de la cultura organizacional y debe ser reforzado continuamente.
- *Evaluación del desempeño:* Incorpora los valores organizacionales en los criterios de evaluación del desempeño. Asegúrate de que los empleados

sean evaluados no solo en función de los resultados comerciales, sino también en función de cómo incorporan y promueven los valores organizacionales en su trabajo diario. Esto refuerza la importancia de los valores y fomenta su adhesión en toda la organización.

El análisis del sistema de valores que sustentará la estrategia es esencial para asegurar la coherencia y la dirección ética de las decisiones estratégicas. Al asegurarse de que los valores organizacionales sean sólidos y estén alineados con la estrategia, la organización puede construir una base sólida para el éxito a largo plazo y mantener la confianza de sus stakeholders.

Los valores son creencias o juicios que una persona, grupo u organización considera importantes y que sirven como guía para el comportamiento y la toma de decisiones. Son principios abstractos que reflejan lo que es deseable, correcto o valioso para una entidad, y se utilizan para evaluar las acciones y los resultados (Daft, 2018).

Los valores son los principios fundamentales y las creencias profundamente arraigadas que guían el comportamiento y las decisiones de una persona o una organización. Representan los estándares morales, éticos y culturales que una entidad considera importantes y deseables para lograr sus objetivos y establecer una dirección coherente en su interacción con el entorno (Hellriegel & Slocum, 2019).

Aquí tienes algunos ejemplos de valores comunes que pueden encontrarse en una organización:

Integridad: Actuar con honestidad, ética y transparencia en todas las interacciones y decisiones.

Colaboración: Fomentar el trabajo en equipo, la cooperación y la participación activa de todos los miembros de la organización.

Innovación: Promover la creatividad, la experimentación y la búsqueda constante de nuevas ideas y soluciones.

Orientación al cliente: Poner al cliente en el centro de todas las acciones y esfuerzos, ofreciendo productos y servicios de calidad que satisfagan sus necesidades.

Responsabilidad social: Comprometerse con el bienestar de la sociedad y el medio ambiente, contribuyendo de manera positiva a través de prácticas sostenibles y responsables.

Excelencia: Buscar constantemente la mejora continua, estableciendo altos estándares de calidad y esforzándose por superar las expectativas.

Respeto: Tratar a todos los miembros de la organización y a los stakeholders con respeto, valorando la diversidad y fomentando un ambiente inclusivo.

Adaptabilidad: Ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios del entorno, siendo ágil y receptivo a nuevas circunstancias y desafíos.

La ética y la responsabilidad social son dos valores fundamentales en una organización. A continuación, se proporciona una breve descripción de cada uno:

Ética: La ética se refiere a los principios morales y valores que guían el comportamiento y las decisiones de una organización. Implica actuar de manera justa, honesta, íntegra y respetuosa tanto dentro como fuera de la organización. La ética empresarial implica considerar no solo los resultados financieros, sino también el impacto ético de las acciones y decisiones en los empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente.

Responsabilidad social: La responsabilidad social implica que una organización asuma la responsabilidad de sus impactos en la sociedad y en el entorno en el que opera. Esto implica considerar los intereses y necesidades de los stakeholders más allá de los intereses financieros de la organización. La responsabilidad social puede incluir acciones y políticas que promuevan el bienestar social, la sostenibilidad ambiental, la diversidad e inclusión, la transparencia y la contribución positiva a la comunidad.

Estos valores son esenciales para establecer una cultura organizacional sólida y demostrar un compromiso ético y socialmente responsable. Al adoptar y promover la ética y la responsabilidad social, una organización puede generar confianza y lealtad tanto interna como externamente, así como contribuir a un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

2.9. Objetivos estratégicos

La importancia de los objetivos estratégicos dentro de la planificación y dirección estratégica radica en su capacidad para guiar y orientar las acciones de una organización hacia la consecución de su visión y el logro de sus metas a largo plazo.

Los objetivos estratégicos son las metas y resultados deseados que una organización busca alcanzar a largo plazo. Son fundamentales en la planificación y dirección estratégica, ya que establecen una dirección clara y brindan un marco para la toma de decisiones estratégicas. Los objetivos estratégicos ayudan a la organización a enfocar sus esfuerzos, recursos y acciones hacia áreas críticas, alineándolos con su visión y misión (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017).

Los objetivos estratégicos se derivan directamente de la visión de la organización. Se formulan en línea con la dirección deseada a largo plazo y se establecen para lograr la visión organizacional.

Enfoque SMART: Los objetivos estratégicos se definen utilizando el acrónimo SMART, que significa Specific (Específico), Measurable (Medible), Achievable (Alcanzable), Relevant (Relevante) y Time-bound (Limitado en el tiempo). Los objetivos deben ser claros, cuantificables, realistas, pertinentes y tener un plazo específico para su logro.

Aquí tienes un ejemplo de cómo aplicar el enfoque SMART para formular objetivos estratégico y metas:

Objetivo estratégico: Obtener una mayor cuota en el mercado de productos ecológicos y sostenibles.

Meta: Aumentar la cuota de mercado en un 10% para el final del próximo año fiscal.

- *Específico (Specific):* El objetivo es claro y específico al indicar que se busca aumentar la cuota de mercado.
- *Medible (Measurable):* Se establece un criterio cuantitativo para medir el logro del objetivo, que es un aumento del 10% en la cuota de mercado.

- *Alcanzable (Achievable)*: El objetivo es desafiante pero alcanzable considerando el mercado actual y los recursos disponibles.
- *Relevante (Relevant)*: El objetivo está directamente relacionado con la estrategia de crecimiento y rentabilidad de la organización, y es relevante para su posición en el mercado.
- *Limitado en el tiempo (Time-bound)*: Se establece un plazo específico para lograr el objetivo, que es el final del próximo año fiscal.

Al formular el objetivo estratégico de aumentar la cuota de mercado en un 10% para el final del próximo año fiscal utilizando el enfoque SMART, se proporciona una guía clara y precisa sobre qué se busca lograr, cómo se medirá el progreso y cuándo se espera alcanzar el objetivo. Esto facilita el seguimiento, la evaluación y el enfoque de los esfuerzos de la organización para lograr el objetivo establecido.

Una meta es una declaración más específica y cuantificable que se deriva del objetivo y establece un resultado concreto que se desea lograr en un período de tiempo determinado.

Las metas son más detalladas y establecen hitos o logros intermedios que contribuyen al logro del objetivo general. Las metas son medibles y pueden ser cuantificadas en términos de tiempo, cantidad, calidad, rendimiento, entre otros.

A continuación, se presenta una matriz (ver tabla 8) que destaca las similitudes y diferencias entre un objetivo y una meta en una organización:

Tabla 8

Matriz de diferencias entre un objetivo y una meta

Aspectos	Objetivo	Meta
Definición	Declaración amplia y general del resultado deseado	Declaración específica y cuantificable del resultado
Alcance	Amplio, proporciona una dirección estratégica a largo plazo	Más específico, establece un logro concreto
Orientación	Proporciona una visión de largo plazo	Establece un resultado a corto o mediano plazo
Medición	No es fácilmente cuantificable	Cuantificable, se puede medir de manera precisa

Aspectos	Objetivo	Meta
Relación	Establece el contexto general para establecer metas	Cuantificable, se puede medir de manera precisa
Especificidad	Generalmente abarca múltiples aspectos o áreas	Específica y enfocada en un aspecto concreto
Plazo	No está limitado a un período específico	Tiene un marco de tiempo definido
Contribución	Guiar y proporcionar dirección estratégica	Lograr progresos específicos hacia el objetivo
Ejemplo	Ser líder en el mercado de productos sostenibles	Aumentar las ventas de productos en un 20%

Nota: Esta tabla presenta matriz de diferencias entre un objetivo y meta. Autores (2023)

2.10. Alineación de misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos

Esta alineación es vital para una empresa porque proporciona un camino coherente y unificado hacia sus metas y aspiraciones. Esta alineación facilita la toma de decisiones, mejora el compromiso y la motivación de los empleados, promueve una cultura organizacional fuerte, y presenta una imagen clara y consistente a los stakeholders externos, aumentando así la eficacia organizacional, la competitividad y el éxito a largo plazo de la empresa. Aquí se explica cómo estos elementos se alinean y trabajan juntos:

Misión: La misión de una empresa es su propósito fundamental, su razón de ser. Es el punto de partida de todo lo demás y debería guiar todas las decisiones y acciones de la empresa.

Visión: La visión de una empresa es una descripción inspiradora de lo que la empresa aspira a lograr en el futuro. Debe estar alineada con la misión y proporcionar una dirección clara para los objetivos estratégicos.

Valores compartidos: Los valores compartidos son las creencias y principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de la empresa. Estos valores deben reflejar y apoyar tanto la misión como la visión de la empresa.

Objetivos estratégicos: Los objetivos estratégicos son metas específicas que la empresa se propone lograr para avanzar hacia su visión. Estos objetivos deben ser coherentes con la misión, la visión y los valores de la empresa, y proporcionar un marco para las acciones y decisiones cotidianas.

Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos.

Empresa HealthyBites produce y distribuye snacks saludables

Tabla 9

Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos empresa HealthyBites

Categoría	HealthyBites
Misión	Proporcionar opciones de snacks saludables y deliciosos que satisfacen el hambre sin comprometer la salud.
Visión	Ser reconocidos como líderes en la industria de los snacks saludables, creando un mundo donde las personas elijan conscientemente alimentos que benefician su salud y bienestar.
Valores compartidos	Salud, Calidad, Innovación, Responsabilidad social, Integridad.
Objetivos estratégicos	1. Incrementar la cuota de mercado en un 15% en los próximos dos años. 2. Lanzar 3 nuevos productos en el próximo año. 3. Expandir la distribución a 5 nuevos países en los próximos 3 años. 4. Reducir la huella de carbono de la producción en un 10% en los próximos 5 años.

Nota: Elaboración de los Autores (2023)

TechBoost empresa de desarrollo de software:

Tabla 10

Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos empresa TechBoost

Categoría	TechBoost
Misión	Proveer soluciones de software innovadoras y de alta calidad que impulsen el éxito y la eficiencia de las empresas en el entorno digital actual.

Visión	Ser la empresa líder en desarrollo de software a nivel global, definida por nuestra innovación, calidad de servicio y compromiso con el desarrollo sostenible.
Valores compartidos	Innovación, Calidad, Trabajo en equipo, Compromiso con el cliente, Sostenibilidad.
Objetivos estratégicos	1. Incrementar las ventas en un 20% en el próximo año. 2. Atraer y retener talento de alto nivel, con una reducción de la rotación de personal del 15%. 3. Desarrollar 3 nuevas soluciones de software que respondan a las necesidades emergentes del mercado en los próximos 2 años. 4. Implementar prácticas de desarrollo de software más sostenibles, reduciendo nuestro consumo energético en un 25% en los próximos 5 años.

Nota: Elaboración de los Autores (2023)

EcoTour agencia de viajes ecológicos y sostenibles:

Tabla 11

Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos empresa EcoTour

Categoría	EcoTour
Misión	Brindar experiencias de viaje únicas y memorables que conecten a las personas con la naturaleza, promoviendo el turismo sostenible y la conservación del medio ambiente.
Visión	Ser reconocidos como la principal agencia de viajes sostenibles del mundo, inspirando a los viajeros a descubrir, respetar y proteger nuestro planeta.
Valores compartidos	Sostenibilidad, Respeto por la naturaleza, Experiencia del cliente, Innovación, Educación.
Objetivos estratégicos	1. Aumentar la satisfacción del cliente en un 20% en el próximo año. 2. Ampliar nuestra oferta a 5 nuevos destinos ecológicos en los próximos 3 años. 3. Implementar una estrategia de marketing digital para aumentar la conciencia de marca en un 30% en los próximos 2 años. 4. Reducir nuestra huella de carbono en un 15% en los próximos 5 años.

Nota: Elaboración de los Autores (2023)

BookWorld librería en línea

Tabla 12

Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos empresa BookWorld

Categoría	BookWorld
Misión	Facilitar el acceso a una variedad de libros, contribuyendo a la educación y la cultura, y promoviendo el amor por la lectura en todas las edades.
Visión	Ser la librería en línea más confiable y accesible a nivel global, donde cada persona pueda encontrar el libro que busca y descubrir nuevos autores y géneros.
Valores compartidos	Accesibilidad, Diversidad, Conocimiento, Servicio al cliente, Innovación.
Objetivos estratégicos	1. Incrementar la base de usuarios en un 25% en el próximo año. 2. Expandir nuestro catálogo con 1,000 nuevos títulos en los próximos 6 meses. 3. Mejorar la experiencia del usuario en nuestra plataforma, logrando una puntuación promedio de satisfacción del cliente de 90% en el próximo año. 4. Implementar nuevas tecnologías de recomendación para aumentar la tasa de compra repetida en un 15% en los próximos 2 años.

Nota: Elaboración de los Autores (2023)

GreenHome fabricación y venta de muebles sostenibles

Tabla 13

Ejemplos de alineación misión, visión, valores compartidos y objetivos estratégicos empresa GreenHome

Categoría	GreenHome
Misión	Crear muebles sostenibles y de alta calidad que mejoran los hogares y protegen el medio ambiente.
Visión	Convertirnos en la primera elección de los consumidores en muebles sostenibles y ser un referente en la industria del mueble por nuestro compromiso con la sostenibilidad y la calidad.
Valores compartidos	Sostenibilidad, Calidad, Innovación, Integridad, Responsabilidad.
Objetivos estratégicos	1. Incrementar las ventas en un 20% en el próximo año.

2. Lanzar una nueva línea de productos fabricados con materiales 100% reciclados en los próximos 18 meses.
3. Aumentar la visibilidad de la marca a través de campañas de marketing, incrementando la conciencia de marca en un 30% en los próximos 2 años.
4. Reducir el impacto ambiental de la producción en un 15% en los próximos 3 años.

Nota: *Elaboración de los Autores (2023)*

2.11. Identificación de los grupos implicados

El término stakeholder o llamados grupos involucrados fue introducido por primera vez en la literatura empresarial en la década de 1960 por el filósofo y teórico de la administración R. Edward Freeman. El definió a los stakeholders como "aquellos grupos y personas que pueden afectar o ser afectados por los logros de los objetivos de la empresa" (Freeman, 1984, p. 46).

El uso del término stakeholder se ha popularizado desde entonces y se ha convertido en un concepto clave en la gestión empresarial. La idea detrás del enfoque de estos es reconocer que una empresa tiene responsabilidades más allá de sus accionistas y debe considerar los intereses de todos los grupos que pueden influir o ser afectados por sus actividades.

Los grupos implicados o stakeholders en una empresa son aquellos individuos, grupos u organizaciones que tienen un interés legítimo en las actividades, operaciones y resultados de la empresa. Estos pueden influir o ser afectados por las decisiones y acciones de la empresa, y su participación y apoyo son fundamentales para el éxito a largo plazo de la organización.

A medida que el concepto de stakeholders se ha consolidado, se ha desarrollado un enfoque más integral para gestionar las relaciones con estos grupos. Su gestión implica identificarlos, comprender sus necesidades y expectativas, y desarrollar estrategias para involucrarlos de manera efectiva en la toma de decisiones empresariales (Donaldson & Preston, 1995).

Los stakeholders pueden clasificarse en diferentes categorías según su relación con la empresa. Algunos ejemplos comunes de grupos implicados en una empresa incluyen:

- *Accionistas o propietarios*: Son los dueños de la empresa y tienen un interés financiero en su desempeño y rentabilidad.
- *Empleados*: Son los individuos que trabajan para la empresa y contribuyen con su tiempo, habilidades y conocimientos. Incluye desde el personal directivo hasta los empleados de nivel operativo.
- *Clientes*: Son aquellos que compran o utilizan los productos o servicios de la empresa. Su satisfacción y fidelidad son cruciales para el éxito y la reputación de la organización.
- *Proveedores*: Son las personas u organizaciones que suministran los insumos, materiales o servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- *Socios comerciales*: Incluye a otras empresas o entidades con las que la empresa tiene acuerdos de colaboración, alianzas estratégicas o relaciones comerciales.
- *Comunidad local*: Representa a las personas que viven o trabajan en las cercanías de la empresa y pueden verse afectadas por sus operaciones, actividades o impacto medioambiental.
- *Gobierno y reguladores*: Incluye a los organismos gubernamentales y reguladores que supervisan y regulan las actividades de la empresa, asegurando el cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- *Organizaciones no gubernamentales (ONG)*: Son organizaciones que defienden intereses específicos, como el medio ambiente, los derechos humanos o la responsabilidad social, y pueden influir en las prácticas y decisiones de la empresa.

Es importante que las empresas identifiquen y comprendan a sus diferentes grupos implicados, establezcan canales de comunicación efectivos y busquen gestionar sus expectativas y necesidades de manera adecuada. Una buena gestión de los stakeholders puede contribuir a la reputación positiva de la empresa y a su éxito sostenible en el largo plazo.

Los stakeholders no son todas las personas o entidades que tienen algún tipo de relación con la empresa o que puedan verse afectadas por sus acciones. A continuación, se presentan algunos elementos que no son considerados stakeholders en el sentido tradicional:

- *Público en general:* Aunque el público en general puede ser impactado por las actividades de una empresa de alguna manera, generalmente no se considera un stakeholder específico, a menos que exista una relación directa y definida con la organización.
- *Accionistas pasivos:* Los accionistas pasivos son aquellos que poseen acciones de una empresa, pero no tienen una participación en la toma de decisiones o en la gestión de la organización. Aunque tienen un interés financiero en el éxito de la empresa, su influencia directa es limitada.
- *Competidores directos:* Aunque los competidores pueden influir en la empresa y viceversa, no se consideran stakeholders en el sentido tradicional, ya que tienen intereses contrarios y su relación con la empresa se basa en la competencia.
- *Grupos de presión o activistas externos:* Aunque estos grupos pueden tener un impacto en las decisiones y operaciones de una empresa a través de presiones o campañas, no se consideran stakeholders en el sentido tradicional, ya que generalmente no tienen una relación directa con la organización.
- *Especialistas o consultores externos:* Aunque pueden brindar servicios o asesoramiento a una empresa, los especialistas o consultores externos no se consideran stakeholders, ya que su relación es más contractual y su impacto es limitado en comparación con otros grupos más directamente involucrados.
- *Proveedores de capital especulativo:* Aquellos inversionistas que poseen acciones de una empresa de manera temporal y con el objetivo principal de obtener ganancias rápidas no se consideran stakeholders en el sentido tradicional, ya que su relación con la empresa es meramente financiera y de corto plazo.

Es importante destacar que la definición y alcance de los stakeholders puede variar según el enfoque y contexto específico de cada empresa. Por lo tanto, es

fundamental realizar un análisis cuidadoso para identificar y gestionar adecuadamente los stakeholders relevantes en el contexto de una organización específica.

2.12. Factores clave

Los factores clave son elementos o variables que tienen un impacto significativo en el desempeño, el éxito o la dirección de una empresa u organización (Grant, 2019). Estos factores pueden abarcar diversos aspectos, como el entorno empresarial, los recursos internos, las competencias distintivas, las tendencias del mercado y otros elementos relevantes para el logro de los objetivos estratégicos.

La identificación y comprensión de los factores clave es fundamental para el proceso de planificación estratégica y la toma de decisiones empresariales informadas (Barney & Hesterly, 2019).

Al reconocer los factores clave, las organizaciones pueden enfocar sus esfuerzos y recursos en áreas críticas, anticipar cambios y adaptarse a las dinámicas del entorno empresarial.

Los factores clave pueden variar según la industria, el tamaño de la organización y otros contextos específicos. Algunos ejemplos de factores clave pueden incluir:

- 1) *Factores del entorno empresarial:* Incluyen aspectos como la competencia, las regulaciones gubernamentales, los cambios demográficos, las tendencias tecnológicas y las condiciones económicas.
- 2) *Recursos y capacidades internas:* Se refieren a los activos y competencias distintivas de la organización, como la tecnología, la propiedad intelectual, el talento humano, la reputación de la marca y las relaciones con los clientes.
- 3) *Factores del mercado y de los clientes:* Incluyen las necesidades y preferencias de los clientes, las tendencias de consumo, el comportamiento del mercado, las barreras de entrada y los segmentos de mercado identificados.

- 4) *Factores económicos y financieros:* Comprenden elementos como la rentabilidad, la liquidez, el acceso a financiamiento, los costos de producción, los precios de mercado y las tendencias económicas.

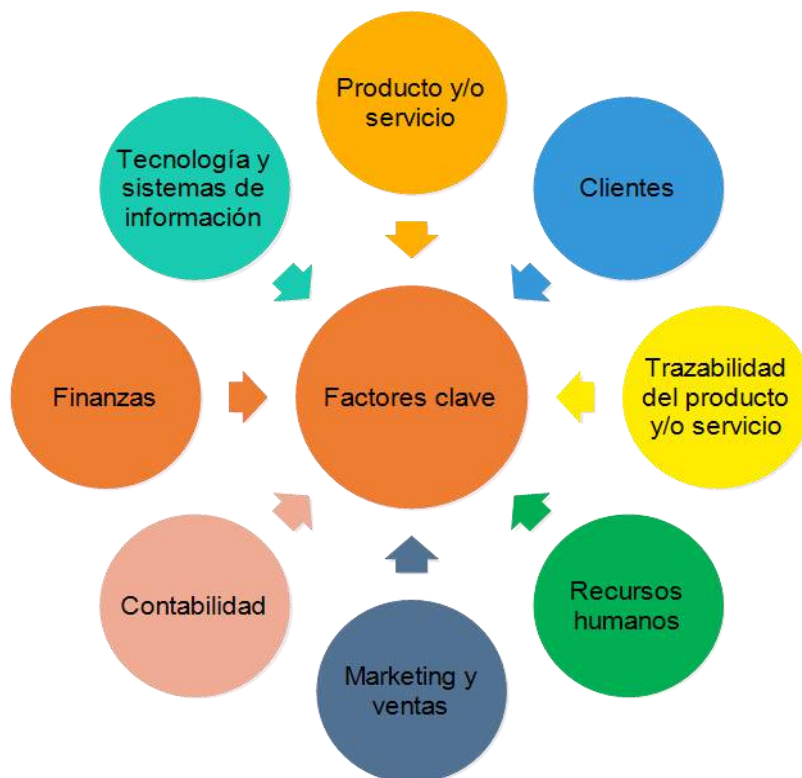
Al comprender y evaluar los factores clave, las organizaciones pueden desarrollar estrategias y planes de acción más efectivos, establecer prioridades, mitigar riesgos y aprovechar oportunidades. Es importante que los factores clave se monitoreen y revisen de manera regular, ya que pueden cambiar con el tiempo debido a cambios en el entorno empresarial o en las circunstancias internas de la organización.

Los factores clave también se refieren a las áreas principales del negocio o áreas clave (ver Figura 11) que son críticas para el éxito y el funcionamiento de una organización. Estas áreas clave pueden variar según la naturaleza de la empresa y su industria, pero generalmente incluyen aspectos como:

- *Producto y/o servicio:* La calidad, innovación y propuesta de valor de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- *Clientes:* La identificación de los segmentos de clientes objetivo, la comprensión de sus necesidades y la capacidad de satisfacer esas necesidades de manera efectiva.
- *Trazabilidad del producto y/o servicio:* La eficiencia y efectividad de los procesos operativos, seguimiento de materias primas, componentes, procesos de fabricación y distribución. Esto es fundamental para garantizar la calidad, la seguridad y la autenticidad de los productos, así como responder a cualquier problema o retiro que pueda surgir.

Figura 10

Factores clave de una organización



Nota: Esta tabla presenta los principales factores clave en una organización. Autores (2023)

- *Recursos humanos:* La atracción, retención y desarrollo del talento adecuado para impulsar el desempeño de la organización.
- *Marketing y ventas:* Las estrategias y tácticas utilizadas para promocionar y vender los productos o servicios de la empresa, así como la gestión de la marca y la comunicación con los clientes.
- *Contabilidad:* Es crucial para llevar a cabo un registro preciso de las transacciones financieras y la elaboración correcta de los estados financieros.
- *Finanzas:* La gestión eficaz de los recursos financieros, la rentabilidad, la liquidez y la capacidad de financiamiento de la empresa.
- *Tecnología y sistemas de información:* La adopción y utilización efectiva de la tecnología y los sistemas de información para mejorar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

Estas áreas clave del negocio suelen ser fundamentales para el éxito de una organización y requieren una atención especial en términos de planificación, gestión y asignación de recursos. Identificar y enfocarse en estas áreas clave ayuda a las empresas a mantenerse competitivas y lograr sus objetivos estratégicos.

2.13. Análisis interno en una organización

El análisis interno "consiste en identificar y evaluar los recursos, capacidades y competencias de una organización" (Thompson, 2012, p. 25).

Como expresa Daft (2018) el análisis interno en una organización implica evaluar los recursos y competencias internos para identificar las áreas de fortaleza y debilidad.

El análisis interno en una organización es de gran importancia, ya que permite evaluar y comprender los recursos, capacidades y competencias internas de la empresa. Consiste en examinar detalladamente los aspectos internos de la organización, como sus activos, estructura, cultura, procesos y habilidades del personal, con el fin de identificar fortalezas y debilidades.

A continuación, se presentan algunas razones clave por las que el análisis interno es importante en una organización:

- *Recursos:* Se evalúan los recursos tangibles e intangibles de la organización, como activos financieros, instalaciones, tecnología, propiedad intelectual, capital humano y relaciones con los clientes y proveedores. Se busca comprender los recursos disponibles y cómo se pueden utilizar para lograr los objetivos organizacionales.
- *Capacidades y competencias:* Se analizan las habilidades, conocimientos y competencias del personal y de la organización en general. Esto incluye la evaluación de las capacidades clave que la organización posee y cómo se pueden aprovechar para obtener ventajas competitivas.
- *Estructura organizativa:* Se examina la forma en que la organización está estructurada, incluyendo las funciones, divisiones, niveles jerárquicos y las relaciones de autoridad y responsabilidad. Se busca comprender

cómo está organizada la empresa y cómo esta estructura puede afectar la eficiencia y la comunicación interna.

- *Identificación de fortalezas y debilidades:* El análisis interno ayuda a la organización a identificar sus fortalezas internas, como recursos valiosos, ventajas competitivas, habilidades distintivas y capacidades únicas. También permite detectar las debilidades, como limitaciones en recursos, brechas de competencias o deficiencias en los procesos internos. Esta comprensión de las fortalezas y debilidades ayuda a la organización a aprovechar sus ventajas competitivas y abordar las áreas de mejora.
- *Toma de decisiones estratégicas:* Al comprender los recursos y capacidades internas de la organización, los líderes pueden tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos, la selección de estrategias y la identificación de oportunidades. También ayuda a evaluar la viabilidad de diferentes opciones y a alinear los objetivos estratégicos con los recursos disponibles.
- *Planificación y mejora de procesos:* Al analizar internamente la organización, se puede identificar la eficiencia y eficacia de los procesos existentes. Esto permite identificar áreas de mejora, eliminar redundancias, optimizar flujos de trabajo y aumentar la productividad. La mejora continua basada en el análisis interno ayuda a la organización a mantenerse competitiva y adaptarse a los cambios del entorno.
- *Desarrollo de talento y gestión de recursos humanos:* El análisis interno es valioso para evaluar las competencias y habilidades del personal en la organización. Permite identificar brechas de competencias, necesidades de capacitación y desarrollo, así como fortalezas individuales. Esto facilita la gestión del talento, la asignación de roles adecuados, la planificación de sucesiones y el diseño de programas de desarrollo profesional.
- *Evaluación de la cultura organizacional:* El análisis interno también ayuda a comprender la cultura organizacional, incluidos los valores, las normas, las actitudes y los comportamientos compartidos por los miembros de la organización. La cultura puede influir en la forma en que se toman decisiones, se comunican y se colabora dentro de la organización. Comprender la cultura organizacional es esencial para alinear los

objetivos estratégicos y fomentar un entorno de trabajo productivo y cohesivo.

2.13.1. Herramientas para efectuar el análisis interno

Existen diversas herramientas que se pueden utilizar para realizar un análisis interno en una organización, se muestra las más importantes:

- *Análisis funcional*: El análisis funcional es una herramienta que permite examinar las diferentes funciones y áreas de una organización para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Como plantea García (2020), el análisis funcional analiza la eficiencia y efectividad de las actividades clave en cada área funcional de la organización.

También se hablan de los aspectos descriptivos de una empresa, como su edad, tamaño, tipo de propiedad y estructura jurídica, pueden proporcionar información relevante para comprender su contexto y características básicas. Estos aspectos pueden influir en diferentes aspectos de la organización y su funcionamiento.

- *Perfiles estratégicos*: Los perfiles estratégicos son herramientas que proporcionan una visión integral de las competencias, capacidades y recursos clave de una organización. De acuerdo con Martínez (2019), los perfiles estratégicos permiten identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas externas.
- *Análisis de Recursos y Capacidades*: Evalúa los recursos tangibles e intangibles de la organización, así como las capacidades y competencias del personal, para identificar fortalezas y debilidades internas.
- *Análisis de Cadena de Valor*: El análisis de cadena de valor descompone las actividades internas de una organización para identificar las áreas donde se agrega valor. Como dice Grigorescu (2015), el análisis de cadena de valor permite identificar las actividades primarias y de apoyo que contribuyen al éxito de la organización.
- *Mapa de Competencias*: Mapea las competencias y habilidades existentes dentro de la organización, permitiendo identificar brechas de competencias y necesidades de desarrollo. Evalúa las competencias

requeridas para el éxito en cada área funcional de la organización. Ayuda a identificar las competencias clave necesarias para el logro de los objetivos estratégicos y a identificar brechas en términos de habilidades y conocimientos (Jiménez, Hillier-Fry, & Díaz, 2008).

- *Encuestas de Clima Organizacional*: Recopila datos sobre la percepción y satisfacción de los empleados con respecto a la cultura organizativa, el liderazgo y el ambiente de trabajo Melo (2018).
- *Evaluación del desempeño*: Consiste en medir y evaluar el desempeño de los empleados en relación con los objetivos y estándares establecidos. Esta herramienta permite identificar áreas de mejora individual, así como posibles brechas de habilidades y competencias en el conjunto de la organización (Johnson, 2020).
- *Revisión de procesos internos*: Analiza los procesos internos de la organización para identificar ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de mejora. Permite identificar áreas donde se requiere una mayor eficiencia y optimización de recursos (Thompson, 2017).
- *Las 9 P's de Marketing*: Son fundamentales en un análisis interno de la empresa, ya que ayudan a la organización a comprender y evaluar su funcionamiento interno y a definir estrategias eficientes para alcanzar sus objetivos.

Ahora se explica más detalladamente dichas herramientas, a continuación:

2.13.2. Análisis funcional

Primero se empieza estudiando La descripción general de una empresa suele incluir los siguientes elementos:

- *Nombre y razón social*: Se proporciona el nombre legal de la empresa, así como su razón social, que es el nombre completo y oficial bajo el cual opera legalmente.
- *Misión y visión*: Se detalla la misión de la empresa, que es su propósito fundamental y razón de ser, y la visión, que representa la aspiración a futuro y los objetivos a largo plazo que la empresa busca alcanzar.

- *Historia y antecedentes:* Se brinda una breve reseña de la historia de la empresa, destacando sus hitos más relevantes, como su fundación, cambios importantes, crecimiento y logros destacados.
- *Campo de actividad:* Se refiere a la industria o sector en el que la empresa opera. Porter (1985) sostiene que la estructura de la industria y la posición de la empresa dentro de la industria son dos factores fundamentales que determinan las reglas del juego competitivo. El campo de actividad puede abarcar desde la tecnología hasta la producción de bienes de consumo, la prestación de servicios, etc.
- *Localización de la empresa:* La ubicación de una empresa puede influir en su acceso a mercados, mano de obra, materiales y otras entradas vitales. Como afirman Kotler, Bowen, & Makens (2014), la localización es un componente clave del Mix de marketing y puede afectar tanto la eficiencia operativa como la percepción de los clientes.
- *Tamaño de la empresa:* El tamaño de una empresa puede medirse de diversas formas, incluyendo el número de empleados, las ventas anuales, los activos, entre otros. Como señala Penrose (1959), el tamaño de una empresa puede afectar su capacidad para aprovechar economías de escala y alcance, lo que a su vez puede influir en su competitividad.
- *Productos o servicios:* Se describe qué productos o servicios ofrece la empresa, detallando su naturaleza, características principales y cómo se diferencian de los de la competencia.
- *Clientes y mercado objetivo:* Se identifica el segmento de mercado al que se dirige la empresa y se mencionan los tipos de clientes que busca alcanzar y servir.
- *Estructura organizativa:* Se presenta la estructura organizativa de la empresa, detallando los diferentes departamentos, las jerarquías y las responsabilidades de cada uno, y cómo se organiza internamente.
- *Valores y cultura corporativa:* Se describen los valores y principios éticos que guían el comportamiento y las decisiones de la empresa, y se destaca la cultura corporativa que prevalece en su ambiente de trabajo.
- *Ciclo de vida de la empresa:* El ciclo de vida de una empresa se refiere a las etapas por las que pasa una empresa desde su creación hasta su

eventual disolución. Las etapas comúnmente aceptadas son: inicio, crecimiento, madurez, declinación y renacimiento o muerte.

- **Inicio:** Esta es la etapa de creación o fundación de la empresa. En esta etapa, la empresa se encuentra en una situación incierta y se enfrenta a numerosos desafíos, desde la financiación hasta la adquisición de clientes (Churchill & Lewis, 1983).
- **Crecimiento:** En esta etapa, la empresa empieza a ver un crecimiento constante en términos de ingresos y clientes. También puede haber un crecimiento en el tamaño de la empresa en términos de personal y operaciones (Scott & Bruce, 1987).
- **Madurez:** Una empresa en esta etapa ha alcanzado un nivel de éxito y estabilidad. La empresa es rentable, cuenta con un equipo de gestión eficaz y puede resistir variaciones en el mercado (Levinson, 1971). Kim & Mauborgne (2005) sugieren en esta etapa la adopción de estrategias de "Océano Azul", buscando nuevos mercados donde haya poca o ninguna competencia.
- **Declinación:** En esta etapa, la empresa experimenta una disminución en los ingresos y puede estar luchando para mantener su posición en el mercado. Esto puede ser causado por una variedad de factores, como cambios en el mercado, competencia y falta de innovación (Adizes, 1979).
- **Renacimiento o muerte:** En esta última etapa, la empresa debe tomar una decisión crítica. Puede renovarse a sí misma a través de la innovación y la reestructuración, o puede decidir disolverse (Greiner, 1972). Drucker (1994a) indica que la empresa debe "abandonar lo obsoleto y adoptar lo nuevo" para renovarse.

Esta descripción general proporciona una visión panorámica de la empresa, permitiendo a los lectores comprender los aspectos esenciales de su identidad y operaciones. Cabe señalar que estos elementos pueden variar dependiendo de cada empresa y su contexto particular.

Luego hay que determinar por área funcional, los aspectos clave que deben ser objetos de análisis. Las *áreas funcionales son las divisiones o departamentos* dentro de una empresa que se centran en llevar a cabo una función específica.

En un análisis interno, es importante determinar los aspectos clave de cada área funcional para entender completamente la situación de la empresa. Aquí hay algunos aspectos a considerar para cada área funcional:

- **Operaciones/Producción:** La eficiencia de la producción, la calidad del producto, la capacidad de producción, el control de inventario y el cumplimiento de los plazos son aspectos clave a analizar en este departamento (Schmenner, 2004).

La eficiencia y eficacia del área de Operaciones/Producción es crucial para el éxito de cualquier empresa (Slack et al., 2016). Aquí hay algunos aspectos clave que deberían ser objeto de análisis en esta área:

- *Procesos de Producción:* Se deben evaluar la eficiencia y efectividad de los procesos de producción. Esto incluye la gestión de la calidad, la utilización de la capacidad, los tiempos de producción, la confianza del equipo, entre otros.
- *Gestión de la Calidad:* La empresa debe implementar mecanismos para asegurar y mejorar continuamente la calidad del producto o servicio. Esto puede implicar el seguimiento de estándares de calidad como ISO 9001, la implementación de programas de mejora continua, entre otros.
- *Gestión de Inventarios:* Es importante evaluar la gestión de inventarios para minimizar los costos y maximizar la eficiencia. Esto puede incluir estrategias como el sistema de inventario justo a tiempo (JIT), la gestión de la cadena de suministro, etc.
- *Gestión de la Cadena de Suministro:* La empresa debe tener una buena relación con sus proveedores y asegurarse de que los materiales se entregan a tiempo ya un precio razonable.
- *Tecnología y Automatización:* Evaluar el uso de la tecnología en los procesos de producción, incluyendo la maquinaria, los equipos, el software y los sistemas de información. La automatización puede mejorar la eficiencia y reducir los errores.
- *Sostenibilidad:* La empresa debe considerar la sostenibilidad de sus operaciones. Esto puede incluir el uso eficiente de los recursos,

la minimización de los residuos, la reducción de la huella de carbono, etc.

- *Seguridad y Salud Laboral*: La seguridad de los trabajadores es un aspecto crucial. Deben existir procedimientos de seguridad, programas de formación y medidas para prevenir accidentes.
- *Cumplimiento Normativo*: Las empresas deben cumplir con una variedad de leyes y regulaciones, que pueden incluir normas ambientales, normas de seguridad laboral, normas de calidad de producto, entre otras.
- *Planificación y Control de la Producción*: La empresa debe tener un sistema eficiente para planificar y controlar su producción. Esto puede incluir sistemas de previsión de la demanda, programación de la producción, control de costos, entre otros.

• Marketing y Ventas

Aquí, es importante analizar las estrategias de marketing y ventas, la segmentación del mercado, el posicionamiento del producto, las relaciones con los clientes y la satisfacción del cliente (Kotler et al., 2005).

El área de marketing y ventas es esencial para el éxito de cualquier negocio. Para funcionar de manera efectiva, se deben considerar varios aspectos clave:

- *Estrategia de Mercado*: Comprender el mercado es primordial. Esto implica conocer a los competidores, entender las tendencias y cambios en el mercado, identificar oportunidades y amenazas, y entender las necesidades y preferencias de los clientes.
- *Segmentación y Targeting*: La empresa debe identificarse y entender a su objetivo público. Esto implica segmentar el mercado en diferentes grupos con base en varios criterios, como la geografía, el comportamiento del consumidor, la demografía, etc., y luego orientar sus esfuerzos de marketing hacia estos segmentos.
- *Posicionamiento de Producto/Servicio*: El posicionamiento del producto o servicio en la mente del consumidor es vital. Esto incluye la construcción y gestión de la marca, la diferenciación del

producto y el establecimiento de un valor único y relevante para el consumidor.

- *Estrategia de Precios:* Debe haber una estrategia de precios sólida que tome en cuenta el valor del producto para el cliente, los precios de los competidores, los costos de producción, y los objetivos de ganancia de la empresa.
- *Estrategia de Promoción:* Las estrategias de promoción deben ser eficaces para generar conciencia de marca, atraer a los clientes y persuadirlos para que compren.
- *Canales de Distribución:* Es esencial seleccionar y gestionar eficazmente los canales de distribución adecuados para entregar los productos o servicios a los clientes.
- *Servicio al cliente:* Es importante brindar una atención personalizada y adaptada a las necesidades de cada cliente. Esto implica escuchar activamente, comprender sus requisitos y ofrecer soluciones adecuadas. Los clientes deben sentir que se les valora y que sus preocupaciones son tomadas en cuenta.
- **Componente Humano:** Este departamento es responsable de la gestión de las personas dentro de la empresa. Algunos aspectos que considerar incluyen el reclutamiento, la retención, la capacitación, la motivación, la evaluación del rendimiento y la satisfacción de los empleados (Armstrong & Taylor, 2014).

El área del componente humano, también conocido como recursos humanos o gestión de talento, es fundamental para el éxito de una organización. A continuación, se enumeran los principales aspectos que deben tener en cuenta el área del componente humano:

- *Selección y contratación:* El área del componente humano debe asegurarse de reclutar y seleccionar a los candidatos adecuados para los diferentes puestos de trabajo. Esto implica definir perfiles de competencias, realizar entrevistas y pruebas de selección, verificar referencias y realizar una evaluación integral de los candidatos.

- *Desarrollo y capacitación:* Es fundamental invertir en el desarrollo y capacitación del personal. El área del componente humano debe identificar las necesidades de capacitación, diseñar programas de formación efectivos y brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. Esto contribuye a mejorar las habilidades y competencias de los empleados, aumentando su desempeño y satisfacción laboral.
- *Gestión del desempeño:* El área del componente humano debe establecer sistemas y procesos para evaluar el desempeño de los empleados de manera justa y objetiva. Esto implica establecer metas claras, realizar evaluaciones periódicas, proporcionar comentarios constructivos y reconocer y recompensar el buen desempeño. También es importante identificar oportunidades de mejora y ofrecer apoyo para el crecimiento profesional.
- *Cultura organizacional:* El área del componente humano debe fomentar una cultura organizacional positiva y un clima laboral saludable. Esto implica promover valores y comportamientos éticos, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo, y mantener una comunicación abierta y transparente. Una cultura organizacional sólida contribuye a la motivación, compromiso y retención del talento.
- *Compensación y beneficios:* El área del componente humano debe establecer una política de compensación y beneficios competitivos y equitativa. Esto implica definir salarios justos, beneficios sociales, incentivos y planes de desarrollo de carrera. La compensación adecuada y los beneficios atractivos son elementos clave para atraer y retener a los mejores talentos.
- *Gestión del cambio:* El área del componente humano debe liderar y gestionar los procesos de cambio organizacional de manera efectiva. Esto implica comunicar los cambios de manera clara, brindar apoyo y capacitación a los empleados, y gestionar posibles resistencias. Una gestión del cambio exitosa promueve la adaptabilidad y la mejora continua en la organización.

- *Relaciones laborales:* El área del componente humano debe establecer relaciones laborales sólidas y armoniosas. Esto implica mantener una comunicación fluida con los representantes sindicales, negociar y gestionar acuerdos, resolver conflictos laborales y de manera constructiva. Una buena gestión de las relaciones laborales contribuye a mantener un clima laboral favorable ya evitar problemas legales o laborales.
- **Finanzas/Contabilidad:** Aquí, es importante analizar la salud financiera de la empresa, incluyendo aspectos como la rentabilidad, la liquidez, la solvencia, la gestión de los riesgos financieros y el rendimiento del capital invertido (Brigham & Ehrhardt, 2013).

El área de finanzas y contabilidad desempeña un papel crucial en la gestión financiera de una organización. A continuación, se enumeran los principales aspectos que debe tener en cuenta el área de finanzas y contabilidad:

- *Contabilidad financiera:* La contabilidad financiera es fundamental para registrar, clasificar y reportar las transacciones financieras de la organización. Esto implica llevar a cabo la contabilidad de acuerdo con los principios contables establecidos y generar estados financieros precisos, como el balance general, el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo.
- *Control interno:* El área de finanzas y contabilidad debe establecer y mantener un sistema de control interno efectivo. Esto implica desarrollar políticas y procedimientos que salvaguarden los activos de la organización, eviten fraudes y errores, y garanticen la integridad de la información financiera.
- *Presupuesto y planificación financiera:* Es importante que el área de finanzas y contabilidad participe en la elaboración del presupuesto y en la planificación financiera de la organización. Esto implica estimar ingresos y gastos, establecer metas financieras, realizar proyecciones y monitorear el desempeño financiero real en comparación con el presupuesto.
- *Gestión de tesorería:* El área de finanzas y contabilidad debe administrar eficientemente los flujos de efectivo de la organización.

Esto incluye gestionar las cuentas bancarias, administrar los pagos a proveedores y el cobro de clientes, realizar el presupuesto de caja, y asegurar la disponibilidad de fondos suficientes para cumplir con las obligaciones financieras.

- *Análisis financiero*: El área de finanzas y contabilidad debe realizar análisis financiero para evaluar el desempeño y la salud financiera de la organización. Esto implica realizar análisis de razones financieras, comparar resultados con los objetivos establecidos, identificar áreas de mejora y brindar información relevante para la toma de decisiones estratégicas.
- *Cumplimiento normativo y fiscal*: El área de finanzas y contabilidad debe asegurarse de cumplir con las regulaciones y obligaciones fiscales vigentes. Esto implica mantener los registros contables actualizados, presentar informes financieros a las autoridades pertinentes, realizar declaraciones de impuestos y cumplir con las obligaciones fiscales en tiempo y forma.
- *Gestión de riesgos financieros*: El área de finanzas y contabilidad debe identificar y gestionar los riesgos financieros que pueden afectar a la organización. Esto implica evaluar y minimizar los riesgos relacionados con las tasas de interés, los tipos de cambio, los precios de las materias primas, entre otros, a través de estrategias adecuadas como coberturas o seguros.
- *Relaciones con inversionistas y análisis de inversiones*: El área de finanzas y contabilidad juega un papel importante en la gestión de las relaciones con los inversionistas. Esto implica comunicarse con los accionistas y analistas financieros, brindar información transparente y precisa sobre el desempeño financiero de la organización, y evaluar oportunidades de inversión y proyectos de manera externa.
- **Investigación y Desarrollo e Innovación (I+D+i)**: Para las empresas que se dedican a la innovación, la eficacia de las actividades de I+D, la capacidad de la empresa para innovar y proteger su propiedad intelectual, y su velocidad para llevar nuevos productos al mercado son aspectos clave a considerar (Tidd & Bessant, 2018).

El área de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) es fundamental para impulsar la capacidad de una organización para innovar y fortalecer competitivamente en el mercado. A continuación, se enumeran los principales aspectos que debe tener en cuenta el área de I+D+i:

- *Estrategia de innovación:* El área de I+D+i debe estar alineada con la estrategia general de la organización. Esto implica establecer objetivos claros de innovación, identificar áreas de enfoque y definir la dirección estratégica para el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos.
- *Gestión de proyectos:* La gestión de proyectos es esencial en el área de I+D+i. Se deben establecer metodologías y herramientas de gestión para planificar, ejecutar y controlar proyectos de innovación. Esto incluye la provisión de recursos adecuados, la definición de hitos y entregables, y el seguimiento del progreso para asegurar que los proyectos se realicen de manera eficiente y dentro de los plazos establecidos.
- *Investigación tecnológica:* El área de I+D+i debe realizar investigaciones tecnológicas para explorar nuevas tecnologías, tendencias y avances que puedan ser aplicados en la organización. Esto implica estar al tanto de los avances en el campo correspondiente, realizar pruebas y prototipos, y evaluar su viabilidad y potencial impacto en la organización.
- *Desarrollo de productos y servicios:* El área de I+D+i tiene la responsabilidad de desarrollar nuevos productos, servicios o mejoras significativas en los existentes. Esto implica llevar a cabo actividades de diseño, ingeniería y desarrollo, considerando las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes. Además, se debe trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos, como marketing y producción, para asegurar una integración efectiva.
- *Protección de la propiedad intelectual:* El área de I+D+i debe gestionar la protección de la propiedad intelectual de la organización. Esto implica identificar y registrar patentes, marcas

comerciales u otros derechos de propiedad intelectual para proteger las innovaciones desarrolladas. Además, se deben establecer procesos internos para salvar la confidencialidad de la información estratégica.

- *Colaboración externa:* El área de I+D+i puede resaltar la colaboración con socios externos, como universidades, centros de investigación o empresas especializadas. Esto puede incluir la participación en proyectos conjuntos, la búsqueda de financiamiento externo o la creación de alianzas estratégicas para compartir conocimientos y recursos.
- *Cultura de innovación:* Es fundamental promover una cultura de innovación en toda la organización. El área de I+D+i debe fomentar la creatividad, el pensamiento disruptivo y la experimentación. Esto implica establecer espacios y procesos para la generación de ideas, reconocer y recompensar la innovación, y promover la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los empleados.
- *Evaluación de resultados:* El área de I+D+i debe medir y evaluar los resultados de las actividades de innovación. Esto implica establecer indicadores de desempeño, realizar análisis de costos y beneficios, evaluar el impacto en el mercado y el retorno de la inversión.
- **Tecnología y Sistemas de Información:** Se analiza el uso de la tecnología en la empresa, la seguridad de la información, la gestión de los sistemas de información y cómo la tecnología está apoyando a la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos (Zeithaml et al., 1990).

Es importante recordar que cada empresa es única y puede tener diferentes áreas funcionales, o puede que algunas áreas sean más relevantes que otras dependiendo de su industria y estrategia específicas. Realizar un análisis detallado de estos aspectos en cada área funcional permite a una empresa obtener una visión completa de su rendimiento interno y las oportunidades de mejora.

Estos son algunos de los aspectos principales que deben tener en cuenta el área de Tecnología y Sistemas de Información.

- *Infraestructura tecnológica:* El área de Tecnología y Sistemas de Información debe establecer y mantener una infraestructura tecnológica sólida y confiable. Esto implica contar con hardware, software, redes y sistemas de comunicación adecuados para respaldar las operaciones de la organización.
- *Gestión de proyectos tecnológicos:* Es importante que el área de Tecnología y Sistemas de Información cuente con una metodología y herramientas efectivas de gestión de proyectos tecnológicos. Esto implica planificar, ejecutar y controlar proyectos de implementación de sistemas, actualizaciones de hardware o software, y otras iniciativas tecnológicas.
- *Seguridad de la información:* El área de Tecnología y Sistemas de Información debe garantizar la seguridad de la información en la organización. Esto implica establecer políticas y procedimientos de seguridad, implementar controles de acceso, realizar auditorías de seguridad y estar al tanto de las últimas amenazas y soluciones de seguridad.
- *Gestión de datos:* El área de Tecnología y Sistemas de Información debe asegurar una gestión adecuada de los datos de la organización. Esto incluye el diseño y la implementación de bases de datos, la integración de sistemas de información, la calidad de los datos, la privacidad y el cumplimiento normativo.
- *Soporte y mantenimiento:* El área de Tecnología y Sistemas de Información debe estar preparado para resolver problemas técnicos que surjan en los sistemas y tecnologías utilizados por la organización. Esto implica brindar soporte a los usuarios, descubrir y solucionar problemas, y restaurar el funcionamiento normal de los sistemas de manera oportuna.
- *Innovación tecnológica:* El área de Tecnología y Sistemas de Información debe estar al tanto de las últimas tendencias y avances

tecnológicos relevantes para la organización. Esto implica evaluar nuevas tecnologías, identificar oportunidades de mejora.

- *Integración de sistemas:* En muchos casos, las organizaciones utilizan diversos sistemas de información para diferentes funciones. El área de Tecnología y Sistemas de Información debe asegurar la integración efectiva de estos sistemas para garantizar la fluidez de la información y optimizar los procesos empresariales.
- *Colaboración interdepartamental:* El área de Tecnología y Sistemas de Información debe trabajar en estrecha colaboración con otros departamentos para comprender sus necesidades y desafíos. Esto implica escuchar activamente, realizar consultas y mantener una comunicación abierta para comprender cómo la tecnología puede ayudar a abordar problemas y mejorar los procesos.

2.13.3. Los perfiles estratégicos

Los perfiles estratégicos desempeñan un papel fundamental en la planificación estratégica de una organización. Aquí se presentan algunas razones que demuestran su importancia (ver Figura 12):

- *Alcance de los objetivos estratégicos:* Los perfiles estratégicos están diseñados para alinear los recursos humanos con los objetivos y metas estratégicas de la organización. Estos perfiles identifican las habilidades y competencias necesarias para ejecutar con éxito la estrategia y lograr los resultados deseados.
- *Identificación de brechas de talento:* Los perfiles estratégicos ayudan a identificar las brechas de talento en la organización en relación con la estrategia. Permiten determinar las competencias y conocimientos específicos que se requieren para implementar la estrategia de manera efectiva. Esto facilita la identificación de áreas donde la organización necesita contratar, capacitar o desarrollar talento adicional.
- *Selección y desarrollo de líderes estratégicos:* Los perfiles estratégicos permiten identificar y desarrollar líderes con habilidades y capacidades estratégicas clave. Esto asegura que la organización cuente con líderes

competentes y alineados con la estrategia, capaces de guiar a sus equipos hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Figura 11

Ejemplo de perfil estratégico de la empresa



Nota: Esta figura presenta un ejemplo de presentación del perfil estratégica.

<https://poctblog.com/> (s.f.)

- **Asignación de recursos:** Los perfiles estratégicos ayudan a asignar los recursos humanos adecuados a las iniciativas estratégicas. Al comprender los perfiles necesarios, la organización puede tomar decisiones informadas sobre la asignación de personal, la contratación, la capacitación y el desarrollo para garantizar que los recursos estén alineados con la estrategia y se utilicen de manera eficiente.

- *Innovación y adaptabilidad:* Los perfiles estratégicos aportan una mentalidad de innovación y adaptabilidad a la planificación estratégica. Estos profesionales pueden impulsar la búsqueda de nuevas oportunidades, identificar enfoques creativos para abordar desafíos y fomentar la cultura de la innovación dentro de la organización. Esto es esencial para adaptarse a los cambios del entorno y mantener la competitividad a largo plazo.
- *Ejecución efectiva de la estrategia:* Los perfiles estratégicos son fundamentales para la implementación y ejecución efectiva de la estrategia. Al contar con profesionales alineados con los objetivos estratégicos, la organización puede asegurar que los planes estratégicos se implementen de manera adecuada y se logren los resultados esperados.

La importancia de los perfiles estratégicos dentro de la planificación estratégica puede ser evaluada utilizando una escala de Likert, que permite medir el grado de acuerdo o importancia percibida.

Al utilizar esta escala de Likert, se puede evaluar el grado de importancia que se le atribuye a los perfiles estratégicos dentro de la planificación estratégica. Por ejemplo, si la mayoría de los encuestados seleccionan las opciones 4 o 5, se puede concluir que los perfiles estratégicos son considerados como fundamentales y altamente influyentes en la implementación exitosa de la estrategia.

2.13.4. Análisis de los recursos y capacidades

El análisis de los recursos y capacidades es una parte esencial del diagnóstico interno de una empresa, ya que proporciona una visión detallada de su estado actual y potencial. A continuación, te detallo por qué es tan importante:

- *Identificación de fortalezas y debilidades:* El diagnóstico interno tiene como objetivo entender las fortalezas y debilidades de la empresa. Al analizar los recursos y capacidades, la empresa puede determinar qué tiene a su disposición y cómo estos recursos y capacidades pueden ser utilizados de manera eficiente.

- *Ventaja competitiva:* Los recursos y capacidades únicos pueden proporcionar a una empresa una ventaja competitiva. Si una empresa comprende completamente sus recursos y capacidades, puede utilizarlos de manera efectiva para diferenciarse de sus competidores y obtener una ventaja competitiva.
- *Toma de decisiones estratégicas:* Un análisis detallado de los recursos y capacidades de la empresa puede guiar la toma de decisiones estratégicas. Ayuda a determinar dónde la empresa debe invertir más y en qué áreas podría necesitar recortar gastos.
- *Identificación de oportunidades y amenazas:* Al entender sus propios recursos y capacidades, la empresa puede estar mejor equipada para identificar oportunidades externas que puede aprovechar y amenazas que podría enfrentar.
- *Desarrollo y crecimiento:* Comprender los recursos y capacidades puede ayudar a una empresa a planificar su desarrollo y crecimiento futuro. Esto podría incluir la identificación de áreas donde la empresa podría necesitar adquirir nuevos recursos o desarrollar nuevas capacidades.
- *Gestión del rendimiento:* El análisis de recursos y capacidades también puede ser útil para la gestión del rendimiento. Ayuda a la empresa a entender si está utilizando sus recursos de manera eficiente y eficaz.

A continuación, se presenta la Tabla 14 de muestra con algunos recursos en una empresa típicas que una empresa puede tener:

Tabla 14

Tipos de recursos en una empresa

Tipos de Recursos	Descripción	Autor/es
Recursos Tangibles	Estos son los recursos físicos que una empresa posee, como edificios, maquinaria, equipo, y recursos financieros.	Wernerfelt (1984), Barney (1991)
Recursos Intangibles	Incluyen elementos no físicos, como marcas registradas, patentes, reputación, etc.	Hall (1992)
Recursos Humanos	Se refiere a las habilidades, talento, conocimientos y competencias del personal de la organización.	Wright et al. (1994)

Tipos de Recursos	Descripción	Autor/es
Recursos Organizacionales	Se refiere a la estructura, sistemas, y procesos de la empresa, incluyendo su cultura organizacional y estructura de gestión.	Grant (1991, 2018), Teece (2007)
Recursos Tecnológicos	Son los recursos relacionados con la tecnología que la empresa posee o controla, como la tecnología de la información y las patentes tecnológicas.	Bharadwaj (2000)
Recursos físicos o materiales	Se refieren a los bienes tangibles como edificios, equipos, materias primas.	Wernerfelt (1984)
Recursos financieros	Relacionados con la capacidad de la empresa para generar ingresos y su acceso a financiación.	Grant (2018)
Recurso de información	se refiere a cualquier medio, sistema o fuente de información utilizado para recopilar, almacenar, procesar y compartir datos y conocimientos relevantes para la toma de decisiones y el funcionamiento de la organización	Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016)

Nota: Esta tabla describe los tipos de recursos en las empresas. Autores (2023)

Aquí se tiene un cuestionario con preguntas relacionada a los diferentes recursos que se mencionó:

Recursos Tangibles:

- ¿Cuáles son los activos físicos de la organización, como edificios, terrenos o equipos?
- ¿Cómo se gestionan y mantienen estos activos tangibles?
- ¿Existen planes de inversión para adquirir nuevos activos tangibles o actualizar los existentes?

Recursos Intangibles:

- ¿Qué activos intangibles posee la organización, como marcas registradas, patentes o derechos de autor?
- ¿Cómo se protegen y gestionan estos activos intangibles?
- ¿Se fomenta la generación y captura de conocimiento y propiedad intelectual en la organización?

Recursos Humanos:

- a) ¿Cuál es el perfil de talento y habilidades de los empleados de la organización?
- b) ¿Cómo se gestiona el reclutamiento, selección y retención del talento?
- c) ¿Existen programas de desarrollo y capacitación para potenciar las habilidades del personal?

Recursos Organizacionales:

- a) ¿Cómo se estructura la organización y se distribuyen las responsabilidades?
- b) ¿Qué procesos y sistemas de gestión se utilizan para mejorar la eficiencia y la coordinación interna?
- c) ¿Existen políticas y prácticas que promuevan la cultura y los valores organizacionales?

Recursos Tecnológicos:

- a) ¿Qué tecnologías y sistemas informáticos se utilizan en la organización?
- b) ¿Cómo se aprovechan las tecnologías para mejorar los procesos y la productividad?
- c) ¿Se realizan inversiones en investigación y desarrollo tecnológico para mantenerse actualizado?

Recursos Físicos o Materiales:

- a) ¿Cuáles son los recursos físicos o materiales necesarios para la operación de la organización?
- b) ¿Cómo se gestiona el inventario y la logística de estos recursos?
- c) ¿Existen políticas y prácticas para optimizar el uso y la conservación de los recursos físicos?

Recursos Financieros:

- a) ¿Cuál es la situación financiera de la organización, incluyendo ingresos, gastos y liquidez?
- b) ¿Cómo se gestiona y administra el presupuesto y los recursos financieros?

- c) ¿Existen estrategias para obtener financiamiento adicional, como préstamos o inversores?

Recursos de Información:

- a) ¿Qué sistemas o bases de datos se utilizan para recopilar y almacenar información relevante?
- b) ¿Cómo se asegura la calidad y seguridad de la información almacenada?
- c) ¿Se utilizan herramientas y análisis de datos para obtener información valiosa para la toma de decisiones?

Con respecto a las **capacidades** que tiene una organización es útil para tener una visión clara de las fortalezas internas de la empresa (ver Tabla 15).

Tabla 15

Capacidades que tiene una organización

Tipo de capacidad	Descripción	Autor/es
Capacidad de Innovación	La habilidad de la empresa para desarrollar nuevos productos o mejorar los existentes.	Teece, Pisano & Shuen, (1997)
Capacidad de Gestión y Liderazgo	La habilidad de la empresa para dirigir y gestionar sus recursos humanos y operaciones.	Hitt et al. (2017)
Capacidad Operativa	La habilidad de la empresa para realizar sus operaciones de manera eficiente y efectiva.	Porter (1985)
Capacidad Financiera	La habilidad de la empresa para identificar, evaluar y realizar inversiones que generen un retorno positivo.	Barney & Hesterly (2010)
Capacidad de Marketing	La habilidad de la empresa para promocionar y vender sus productos o servicios de manera efectiva.	Kotler & Keller (2015)
Capacidad de Analizar datos	Habilidad de una organización para procesar, interpretar y extraer conocimientos significativos a partir de los datos recopilados.	Hair Jr., Black, Babin & Anderson (2019)

Nota: Esta tabla presenta los tipos de capacidades en una organización. Autores (2023)

Aquí se tiene un cuestionario con preguntas relacionadas a las diferentes capacidades que mencionaste:

Capacidad de Innovación:

- a) ¿Cómo fomenta la organización la generación de nuevas ideas y soluciones creativas?
- b) ¿Existen procesos establecidos para capturar y evaluar ideas innovadoras?
- c) ¿Qué iniciativas o proyectos de innovación ha implementado la organización recientemente?

Capacidad de Gestión y Liderazgo:

- a) ¿Cómo se promueve un liderazgo efectivo dentro de la organización?
- b) ¿Cuáles son las habilidades y competencias clave que se buscan en los líderes?
- c) ¿Existen programas de desarrollo de liderazgo para potenciar las habilidades de los líderes?

Capacidad Operativa:

- a) ¿Cómo se asegura la eficiencia y calidad en los procesos operativos de la organización?
- b) ¿Qué medidas se toman para mejorar continuamente los procesos y optimizar los recursos?
- c) ¿Se realizan evaluaciones periódicas de los procesos para identificar áreas de mejora?

Capacidad Financiera:

- a) ¿Cómo se gestiona y controla el flujo de efectivo y los recursos financieros de la organización?
- b) ¿Se realizan análisis financieros periódicos para evaluar la salud financiera de la organización?
- c) ¿Existen estrategias financieras establecidas para el crecimiento y la sostenibilidad a largo plazo?

Capacidad de Marketing:

- a) ¿Cuál es la estrategia de marketing de la organización para alcanzar y retener clientes?
- b) ¿Cómo se realiza la investigación de mercado y se recopila información sobre los clientes?
- c) ¿Qué medidas se toman para promover la marca y comunicar eficazmente los productos o servicios?

Capacidad de Analizar Datos:

- a) ¿Qué herramientas y técnicas se utilizan para recopilar y analizar datos relevantes?
- b) ¿Cómo se interpreta y utiliza la información obtenida a partir del análisis de datos?
- c) ¿Existen equipos o profesionales capacitados en análisis de datos dentro de la organización?

Y la relación entre los recursos y las capacidades de una organización puede proporcionar una visión clara de cómo estos elementos interactúan para proporcionar ventaja competitiva.

Hay que recordar que los recursos y capacidades específicos pueden variar considerablemente entre diferentes organizaciones y sectores, como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

Relación entre los recursos y capacidades en la organización

Recursos	Capacidad	Descripción de la relación	Autor
Recursos Humanos (equipo de I+D)	Capacidad de Innovación	Los recursos humanos capacitados en investigación y desarrollo pueden proporcionar a la organización la capacidad de innovar constantemente.	Barney (1991)
Recursos Humanos (empleados talentosos)	Gestión del Talento	Atraer, retener y desarrollar talento)	Collings & Mellahi (2009)

Recursos	Capacidad	Descripción de la relación	Autor
Recursos Tangibles (maquinaria y tecnología)	Capacidad Operativa	La maquinaria y la tecnología pueden permitir una producción eficiente y eficaz, lo que a su vez mejora la capacidad operativa.	Grant (2018)
Recursos Humanos (gerentes y líderes)	Capacidad de Liderazgo	Los líderes y gerentes talentosos pueden influir y dirigir a los miembros de la organización, mejorando la capacidad de liderazgo.	Northouse (2019)
Recursos Financieros	Capacidad de realizar inversiones	Los recursos financieros sólidos permiten a la organización invertir en oportunidades y manejar eficazmente sus finanzas.	Brigham & Ehrhardt (2013)
Recursos Intangibles (patentes, marcas registradas)	Capacidad de Innovación	Generar y aplicar ideas, procesos o productos nuevos	Tidd & Bessant (2013)
Recursos de Información	Capacidad de Análisis de Datos	Una organización puede utilizar para mejorar su flujo de información interna y externa	Laudon & Laudon (2016)

Nota: Esta tabla presenta la relación entre los recursos y las capacidades en una organización. Autores (2023)

2.13.5. Cadena de valor

La cadena de valor es un concepto desarrollado por Michael Porter que destaca la importancia de analizar y descomponer las actividades internas de una organización para comprender cómo se crea valor para los clientes.

La cadena de valor ayuda a identificar las diferentes etapas y procesos que contribuyen a la ventaja competitiva de una empresa

La cadena de valor permite a las empresas descomponer su actividad total en una serie de actividades distintas, que permiten examinar el comportamiento de los costos y la existencia de las fuentes de diferenciación (Porter, 1985).

Además, la cadena de valor proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas. Ayuda a las organizaciones a identificar las actividades

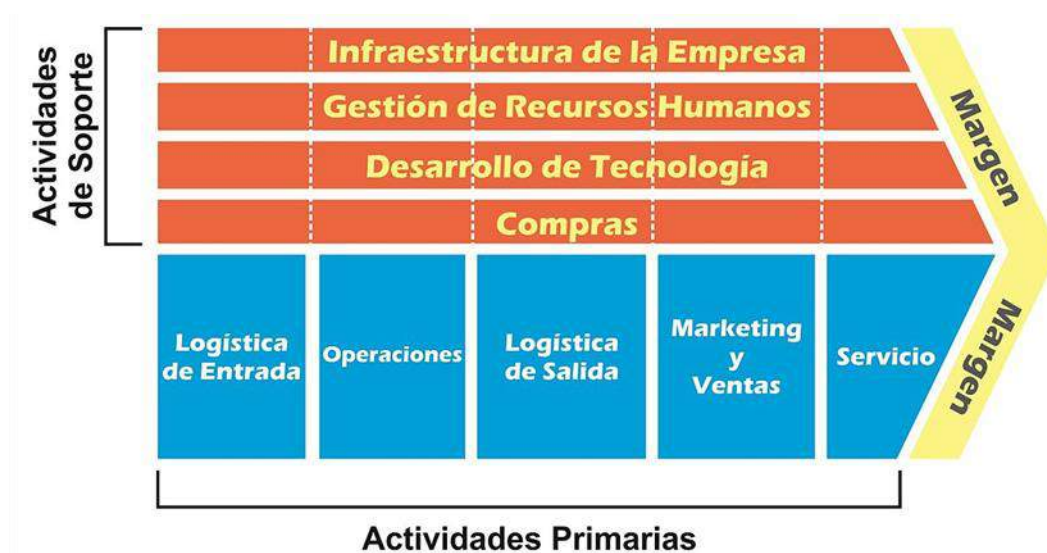
en las que pueden diferenciarse de sus competidores y crear ventajas competitivas sostenibles.

Como también señala Porter (1985), la cadena de valor de una empresa se diferencia de las demás debido a cómo se desempeñan estas actividades y cómo se relacionan entre sí. Utilizar la cadena de valor como marco estratégico permite a las organizaciones enfocarse en las actividades que realmente agregan valor y eliminar o mejorar aquellas que no lo hacen.

La cadena de valor se compone de una serie de actividades que se llevan a cabo dentro de una organización para crear y entregar un producto o servicio. Estas actividades se dividen en dos categorías principales: actividades primarias y actividades de apoyo o soporte (ver Figura 12).

Figura 12

Herramienta de Cadena de Valor



Nota: Esta figura describe las actividades principales de la cadena de valor. Porter (1985)

Las **actividades primarias** son aquellas directamente involucradas en la creación y entrega del producto o servicio final. Estas actividades son:

- **Logística de Entrada:** Implica la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios para la producción. Incluye la gestión de inventario, el manejo de materiales y el control de calidad de los insumos.

A continuación, se presenta la Tabla 17 con ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de la logística interna:

Tabla 17

Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de logística interna

Puntos fuertes	Puntos débiles
Gestión eficiente del inventario	Falta de visibilidad y control de inventario
Coordinación efectiva de actividades internas	Problemas de almacenamiento y espacio
Optimización de rutas y flujos de trabajo	Falta de coordinación entre departamentos
Cumplimiento de los plazos de entrega	Procesos de recepción y almacenamiento ineficientes
Utilización eficiente de los recursos disponibles	Falta de tecnología y sistemas de información actualizados
Mejora continua de los procesos logísticos	Capacitación insuficiente del personal en logística interna

Nota: Esta tabla presenta los puntos fuertes y débiles de la logística interna. Autores (2023)

Es importante realizar un análisis específico de la logística interna de tu organización para identificar los puntos fuertes y débiles relevantes en casos específicos.

- **Operaciones:** Son las actividades relacionadas con la transformación de los insumos en productos o la prestación del servicio. Esto incluye procesos de producción, ensamblaje, embalaje y pruebas de calidad.

A continuación, se presenta la Tabla 18 con ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de operaciones:

Tabla 18

Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de operaciones

Puntos fuertes	Puntos débiles
Procesos eficientes y estandarizados	Falta de flexibilidad en la producción
Alta calidad en la producción	Problemas de gestión de calidad
Uso eficiente de los recursos	Ineficiencias en la planificación y programación de la producción

Cumplimiento de los plazos de entrega	Baja capacidad de respuesta ante cambios en la demanda
Enfoque en la mejora continua de los procesos	Problemas de mantenimiento y gestión de activos
Innovación en procesos y tecnologías	Riesgo de interrupción en la cadena de suministro

Nota: Esta tabla presenta los puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de operaciones. Autores (2023)

- *Logística de Salida:* Se refiere a las actividades de distribución física del producto terminado al cliente final. Incluye la gestión de almacenes, el transporte, la gestión de inventario en los puntos de venta y la entrega al cliente.

A continuación, se presenta la Tabla 19 con ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de logística externa:

Tabla 19

Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de logística de salida

Puntos fuertes	Puntos débiles
Eficiente gestión de la distribución y entrega	Retrasos en la entrega de productos
Sólidas relaciones con proveedores y socios logísticos	Ineficiencias en la gestión de la cadena de suministro
Optimización de rutas y planificación logística	Problemas en la gestión de inventario
Alta precisión en el seguimiento de envíos	Falta de visibilidad y trazabilidad en la cadena de suministro
Cumplimiento de estándares de calidad y servicio	Costos elevados de transporte y logística
Implementación de estrategias de sostenibilidad	Problemas de coordinación entre los actores de la cadena

Nota: Esta tabla presenta los puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de logística de salida. Autores (2023)

- *Marketing y ventas:* Involucra actividades relacionadas con la promoción, comercialización y venta del producto o servicio. Esto puede incluir publicidad, estrategias de precios, gestión de canales de distribución y ventas directas.

A continuación, se presenta la Tabla 20 con ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de marketing y ventas.

Tabla 20

Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de marketing y ventas

Puntos fuertes	Puntos débiles
Estrategias de marketing efectivas	Falta de conocimiento del mercado objetivo
Comunicación clara y persuasiva	Baja satisfacción del cliente
Segmentación precisa del mercado	Competencia intensa y saturación del mercado
Desarrollo de relaciones sólidas con los clientes	Dificultades en la generación de leads y prospectos
Análisis de datos y seguimiento del rendimiento	Falta de alineación entre marketing y ventas
Implementación de estrategias de fidelización	Problemas en la gestión de la cadena de suministro

Nota: Esta tabla presenta los puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de marketing y ventas. Autores (2023)

- **Servicio:** Se refiere a las actividades posteriores a la venta, destinadas a brindar soporte y servicio al cliente. Esto puede incluir asistencia técnica, mantenimiento, reparaciones, garantías y gestión de reclamaciones.

A continuación, se presenta la Tabla 21 con ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de servicio dentro de una cadena de valor:

Tabla 21

Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de servicio

Puntos fuertes	Puntos débiles
Excelente atención al cliente	Falta de capacitación y desarrollo del personal de servicio
Respuesta rápida y eficiente a las necesidades del cliente	Problemas en la gestión de reclamaciones y resolución de problemas
Alto nivel de calidad en la prestación del servicio	Inconsistencia en la calidad del servicio entregado
Personal amable, cortés y profesional	Falta de personalización y adaptación a las necesidades individuales
Estrategias efectivas de retención de clientes	Falta de seguimiento y feedback del cliente

Innovación en la mejora de los servicios ofrecidos	Dificultades en la gestión de la demanda y la capacidad de servicio
--	---

Nota: Esta tabla presenta los puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de servicios. Autores (2023)

Por otro lado, las **actividades de soporte** son aquellas que brindan el soporte necesario para que las actividades primarias se lleven a cabo de manera efectiva. Estas actividades son:

- *Infraestructura de la Empresa:* Incluye las actividades y recursos necesarios para el funcionamiento general de la organización, como la gestión de la empresa, finanzas, planificación estratégica, sistemas de información y recursos humanos.

A continuación, se presenta la Tabla 22 con ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de apoyo, como la infraestructura de la empresa, dentro de una cadena de valor:

Tabla 22

Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de soporte infraestructura de la empresa

Puntos fuertes	Puntos débiles
Sistemas robustos y eficientes de gestión empresarial	Falta de inversión en actualización tecnológica
Infraestructura física de calidad y adecuada	Problemas de mantenimiento y reparación de la infraestructura
Recursos humanos capacitados y competentes	Deficiencias en la gestión de recursos humanos y desarrollo del personal
Procesos de comunicación efectivos y fluido	Falta de alineación entre los departamentos y la toma de decisiones
Disponibilidad de recursos financieros y capacidad de inversión	Limitaciones presupuestarias y falta de acceso a financiamiento
Gestión eficiente de la cadena de suministro y logística	Problemas en la gestión de proveedores y cadena de suministro

Nota: Esta tabla presenta los puntos fuertes y débiles de las actividades primarias de servicios. Autores (2023)

- *Gestión de recursos humanos:* Se refiere a las actividades relacionadas con la contratación, capacitación, desarrollo y gestión del talento humano en la organización.

A continuación, se presenta la Tabla 23 con ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de apoyo, como la gestión del talento humano, dentro de una cadena de valor:

Tabla 23

Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de soporte gestión de recursos humanos

Puntos fuertes	Puntos débiles
Proceso de reclutamiento y selección eficiente	Falta de capacitación y desarrollo de habilidades del personal
Cultura organizacional sólida y compromiso de los empleados	Rotación y falta de retención de talento
Programas de capacitación y desarrollo profesional	Falta de planificación y sucesión adecuada
Comunicación efectiva y canales abiertos de retroalimentación	Conflictos y falta de colaboración entre los miembros del equipo
Sistemas de compensación y beneficios competitivos	Falta de equidad en las políticas de compensación y beneficios
Gestión efectiva del desempeño y evaluación del personal	Falta de reconocimiento y motivación adecuada del personal

Nota: Esta tabla presenta los puntos fuertes y débiles de las de soporte gestión de recursos humanos. Autores (2023)

- *Desarrollo de tecnología:* Implica actividades relacionadas con la investigación, desarrollo y adopción de tecnologías que mejoren las operaciones y la creación de valor en la organización.

A continuación, se presenta la Tabla 24 con ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de apoyo, como el desarrollo tecnológico, dentro de una cadena de valor:

Tabla 24

Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de soporte desarrollo tecnológico

Puntos fuertes	Puntos débiles
Adopción de tecnologías innovadoras y disruptivas	Resistencia al cambio y falta de adaptabilidad tecnológica
Automatización de procesos y mejora de la eficiencia	Falta de inversión en desarrollo y actualización tecnológica
Uso efectivo de herramientas digitales y software	Brechas en la seguridad de datos y ciberseguridad
Integración de sistemas y plataformas tecnológicas	Falta de interoperabilidad entre sistemas y dificultad de integración
Análisis de datos y aplicaciones de inteligencia artificial	Falta de habilidades y conocimientos en tecnologías emergentes
Mejora de la comunicación y colaboración mediante soluciones tecnológicas	Problemas de conectividad y acceso a infraestructura tecnológica

Nota: Esta tabla presenta los puntos fuertes y débiles actividades de soporte desarrollo tecnológico. Autores (2023)

- **Compras o Adquisición y Abastecimiento:** Incluye las actividades relacionadas con la obtención y gestión de los recursos necesarios para llevar a cabo las operaciones, como la adquisición de materias primas, equipos y servicios.

A continuación, se presenta la Tabla 25 con ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de apoyo, como las compras, dentro de una cadena de valor:

Tabla 25

Ejemplos de puntos fuertes y débiles de las actividades de soporte compras o Adquisición y Abastecimiento

Puntos fuertes	Puntos débiles
Establecimiento de relaciones sólidas con proveedores	Dependencia excesiva de un proveedor o falta de diversificación
Negociación efectiva de contratos y acuerdos	Problemas de calidad o cumplimiento por parte de los proveedores
Evaluación y selección cuidadosa de proveedores	Retrasos en la entrega de productos o servicios
Gestión eficiente del inventario y control de stock	Problemas en la gestión de la cadena de suministro

Implementación de estrategias de reducción de costos	Riesgo de interrupción en la cadena de suministro
Monitoreo y evaluación continua del desempeño de proveedores	Limitaciones en la capacidad de respuesta ante cambios en la demanda

Nota: Esta tabla presenta los puntos fuertes y débiles de actividades de soporte compras o adquisición y abastecimiento. Autores (2023)

La cadena de valor está compuesta por actividades primarias y actividades de apoyo que se llevan a cabo dentro de una organización para crear y entregar valor a los clientes.

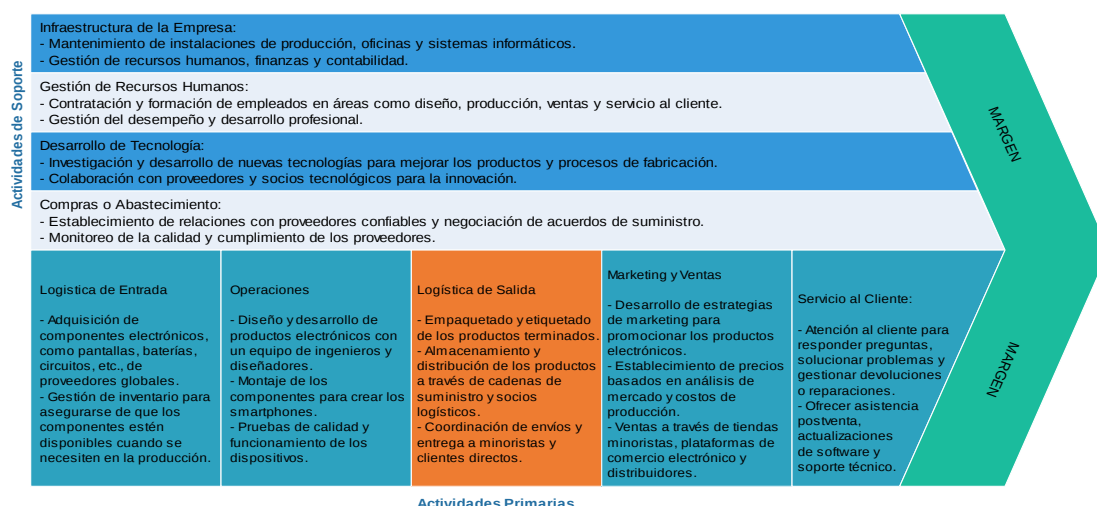
Comprender y gestionar eficientemente estas actividades es esencial para alcanzar una ventaja competitiva y ofrecer productos o servicios de calidad al mercado.

Aquí se tiene un ejemplo completo de cómo crear una cadena de valor para una empresa. Imaginemos una empresa ficticia que se dedica a la fabricación y venta de productos electrónicos, como smartphones: Empresa: TechElectro - Cadena de Valor.

La cadena de valor de TechElectro se divide en actividades primarias y actividades de soporte. Estas actividades trabajan juntas para crear, producir y entregar los productos electrónicos al mercado (ver Figura 13).

Figura 13

Ejemplo Cadena de Valor de TechElectro



Nota: Esta figura presenta un ejemplo de las actividades primarias y de soporte. Autores (2023)

La cadena de valor de TechElectro abarca desde la adquisición de componentes hasta la entrega y el soporte al cliente.

Cada actividad contribuye al valor final que los productos electrónicos ofrecen a los clientes y al éxito general de la empresa en el mercado.

Aquí se tiene un ejemplo detallado (ver Tabla 26) de cómo se podría completar la plantilla de actividades de logística de entrada:

Tabla 26

Ejemplo de Plantilla de actividades primarias de logística de entrada

Actividades Competitivas	Perfil Competitivo (1-5)	Importancia (%)	Posición Competitiva
Gestión de inventario	3	20	60
Optimización de rutas	5	25	125
Recepción de mercancías	3	15	45
Almacenamiento	2	10	20
Mantenimiento de equipos	3	5	150
Total		100%	370

Nota: Esta tabla presenta un ejemplo de las actividades primarias de logística de entrada. Autores (2023)

Aquí se tiene un ejemplo detallado (ver Tabla 27) de cómo se podría completar la plantilla de actividades primarias y de soporte:

Tabla 27

Ejemplo de Plantilla de actividades primarias y de soporte

Actividades Competitivas	Importancia Relativa (%)	Posición competitiva	Potencial Competitivo Global
Actividades Primarias			
Logística Entrada	10	370	3700
Operaciones	15	415	6225
Logística Salida	5	325	1625
Marketing y Ventas	20	400	8000
Servicio	10	285	2850
Actividades de Soporte			
Infraestructura de la empresa	10	375	2750

Gestión de Recursos Humanos	10	400	4000
Desarrollo de Tecnología	5	200	1000
Compras	15	325	4875
Total	100%		36025

Nota: Esta tabla presenta un ejemplo de las actividades primarias y de soporte. Autores (2023)

La tabla anterior tiene las siguientes columnas:

Actividades de la Cadena de Valor: Esta columna enumera todas las actividades primarias y de apoyo.

- *Importancia Relativa (%):* Esta columna se utiliza para asignar un porcentaje a cada actividad que refleje su importancia relativa en la cadena de valor de la empresa. La suma de todos estos porcentajes debe ser 100%.
- *Puntuación de la Competencia (1-5):* Esta columna se utiliza para calificar el rendimiento de la empresa en cada actividad en una escala de 1 a 5, siendo 1 el rendimiento más bajo y 5 el más alto.
- *Potencial Competitivo Global:* Esta columna se calcula multiplicando la "Importancia Relativa" por la "Puntuación de la Competencia" para cada actividad. La suma de estos productos da el potencial competitivo global de la empresa.

Esta tabla es útil para identificar las áreas en las que la empresa es fuerte o débil y para determinar dónde se deben hacer mejoras para aumentar la competitividad global.

La cadena de valor es una herramienta ampliamente utilizada en diversas industrias y sectores para analizar y mejorar las actividades internas de una organización. A continuación, se presentan algunos ejemplos de aplicaciones de la cadena de valor en diferentes contextos:

- *Industria manufacturera:* En una empresa manufacturera, la cadena de valor puede ayudar a identificar las actividades clave involucradas en el proceso de producción, desde la adquisición de materias primas hasta la

distribución del producto final. Esto permite identificar posibles ineficiencias en cada etapa y encontrar oportunidades para mejorar la calidad, reducir costos o acortar los tiempos de entrega.

- *Industria de servicios:* En el sector de servicios, la cadena de valor puede aplicarse para analizar las actividades relacionadas con la prestación del servicio. Por ejemplo, en una empresa de transporte de mercancías, se pueden identificar las actividades de gestión de la flota, logística de distribución y atención al cliente. Esto ayuda a optimizar los procesos, mejorar la experiencia del cliente y encontrar formas de agregar valor en cada etapa del servicio.
- *Industria alimentaria:* En la cadena de valor de la industria alimentaria, se pueden analizar las actividades desde la producción de materias primas agrícolas hasta la venta al por menor. Esto implica evaluar las actividades de cultivo, procesamiento, envasado, distribución y comercialización. La aplicación de la cadena de valor en este contexto puede ayudar a identificar áreas de mejora en términos de calidad, trazabilidad, eficiencia logística y satisfacción del cliente.
- *Industria de tecnología de la información:* En la industria de TI, la cadena de valor puede enfocarse en actividades como el desarrollo de software, la implementación de sistemas, el soporte técnico y la gestión de proyectos. Al analizar estas actividades, se pueden identificar oportunidades para mejorar la eficiencia de desarrollo, la satisfacción del cliente, la calidad del producto y la capacidad de respuesta ante problemas técnicos.
- *Industria minorista:* En la industria minorista, la cadena de valor puede abarcar actividades como la adquisición de productos, la gestión del inventario, la comercialización y la atención al cliente. Aplicar la cadena de valor en este contexto ayuda a optimizar la gestión del surtido, mejorar la experiencia de compra, ajustar las estrategias de precios y fortalecer las relaciones con los proveedores.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de los tipos de cadena de valor en la actualidad:

- *Cadena de valor global:* La cadena de valor global se refiere a la distribución geográfica de actividades en una cadena de suministro internacional. Como expresa Gereffi (1999), la cadena de valor global se caracteriza por la fragmentación y dispersión de las actividades productivas en diferentes etapas y ubicaciones geográficas, con el objetivo de aprovechar las ventajas comparativas en costos y habilidades.
- *Cadena de valor integrada:* La cadena de valor integrada implica la estrecha colaboración entre los diferentes actores en la cadena de suministro. Como afirma Lambert et al. (1998), la cadena de valor integrada se basa en la coordinación y el intercambio de información en tiempo real entre los proveedores, fabricantes y distribuidores, con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia.
- *Cadena de valor digital:* La cadena de valor digital se refiere a la aplicación de tecnologías digitales en todas las etapas de la cadena de valor Khai-Loon, Zulkifli, & Mohamad (2014), la cadena de valor digital implica el uso de tecnologías como la automatización, la inteligencia artificial y el análisis de datos para mejorar la eficiencia, la toma de decisiones y la comunicación en la cadena de valor.
- *Cadena de valor sostenible:* La cadena de valor sostenible implica la incorporación de consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en todas las etapas de la cadena. Como plantean Porter & Kramer (2011), la cadena de valor sostenible se basa en la gestión de los impactos ambientales, la práctica de la responsabilidad social corporativa y la promoción de prácticas éticas en todas las actividades de la cadena.

2.13.6. Mapa de competencias

El mapa de competencias es una herramienta fundamental en la gestión de los recursos humanos de una organización. Proporciona un marco para entender, desarrollar y utilizar eficazmente las habilidades y competencias existentes en la organización. De acuerdo con Jiménez et al. (2008), el mapa de competencias es esencial por las siguientes razones:

- *Identificación de habilidades y competencias existentes:* El mapa de competencias proporciona una visión clara y precisa de las habilidades y

competencias disponibles en la organización, facilitando así la toma de decisiones y la planificación estratégica.

- *Identificación de brechas de competencia:* Permite identificar las áreas en las que la organización tiene deficiencias en términos de habilidades y competencias. Esto a su vez permite a la organización abordar estas brechas a través de la formación, el desarrollo y la contratación.
- *Identificación de necesidades de desarrollo:* Facilita la identificación de las áreas en las que los empleados necesitan desarrollo. Esto puede conducir a programas de formación y desarrollo más eficaces y centrados.
- *Mejora de la eficiencia organizativa:* Al identificar y utilizar eficazmente las habilidades y competencias existentes, la organización puede mejorar su eficiencia y productividad.
- *Mejora de la retención de empleados:* Los empleados que sienten que sus habilidades y competencias son reconocidas y valoradas son más propensos a permanecer en la organización.
- *Desarrollo de carreras:* Un mapa de competencias puede ser utilizado para ayudar a los empleados a entender cómo pueden desarrollar sus carreras dentro de la organización. Puede mostrarles qué habilidades y competencias necesitan desarrollar para avanzar en sus carreras.
- *Mejora de la contratación:* Al tener un claro entendimiento de las competencias y habilidades necesarias en la organización, los responsables de la contratación pueden hacer un mejor trabajo al seleccionar a los candidatos adecuados.

Para realizar un mapa de competencias y hacer un diagnóstico interno de la empresa, debes seguir estos pasos:

- 1) *Identificar las competencias clave necesarias:* En primer lugar, debes identificar cuáles son las competencias clave que tu empresa necesita para lograr sus objetivos. Estas competencias pueden estar relacionadas con roles específicos, o pueden ser competencias más generales que se aplican a toda la organización. Las competencias pueden ser técnicas (específicas para un rol o industria), metodológicas (cómo se hace el trabajo), sociales (interacción con otros) y personales (características individuales).

- 2) *Evaluar las competencias actuales:* Una vez que hayas identificado las competencias clave, el siguiente paso es evaluar qué competencias existen actualmente en tu organización. Esto puede hacerse a través de revisiones de desempeño, encuestas de habilidades, observaciones, entrevistas, entre otros métodos.
- 3) *Identificar las brechas de competencia:* Al comparar las competencias clave necesarias con las competencias actuales de la organización, puedes identificar las brechas de competencia. Estas son las áreas donde tu organización necesita desarrollar más habilidades y competencias.
- 4) *Crear un plan de acción:* Una vez que hayas identificado las brechas de competencia, el siguiente paso es crear un plan de acción para abordar estas brechas. Esto puede incluir la formación, el desarrollo, la contratación de nuevos talentos, o la reasignación de recursos existentes.
- 5) *Desarrollar el mapa de competencias:* Con toda la información recogida, se desarrolla el mapa de competencias. Este mapa debe mostrar qué competencias existen actualmente en la organización, dónde existen brechas de competencia, y cómo se abordarán estas brechas.
- 6) *Implementar y actualizar el mapa de competencias:* Una vez desarrollado, el mapa de competencias debe implementarse y utilizarse como una herramienta para la toma de decisiones y la planificación estratégica. Además, debe ser revisado y actualizado regularmente para reflejar los cambios en las necesidades de competencia de la organización y en el conjunto de habilidades de los empleados.

Crear un mapa de competencias puede variar dependiendo de la organización y la industria, pero aquí hay un ejemplo básico de cómo podría verse para una empresa de tecnología de software.

Supongamos que la empresa tiene tres departamentos clave: Desarrollo, Ventas y Servicio al Cliente. Aquí se muestra un conjunto básico de competencias para cada uno (ver Tabla 28, 29 y 30):

Tabla 28

Desarrollo básico de competencias clave Desarrollo

Competencia	Descripción
Conocimiento de Lenguajes de Programación	Proficiencia en lenguajes de programación relevantes como Python, Java, C++.
Resolución de Problemas	Capacidad para identificar problemas y desarrollar soluciones efectivas.
Trabajo en Equipo	Habilidad para colaborar efectivamente con otros miembros del equipo.
Gestión de Proyectos	Capacidad para organizar y gestionar proyectos de desarrollo de software de manera eficiente.

Nota: Esta tabla muestra el desarrollo de competencias clave Desarrollo. Autores (2023)

Tabla 29

Desarrollo básico de competencias clave Ventas

Competencia	Descripción
Habilidades de Comunicación	Capacidad para comunicarse efectivamente con los clientes y entender sus necesidades.
Conocimiento del Producto	Entender a fondo los productos de software de la empresa.
Habilidades de Negociación	Capacidad para negociar contratos y acuerdos de manera efectiva.
Orientación al Cliente	Capacidad para enfocarse en la satisfacción del cliente y construir relaciones a largo plazo.

Nota: Esta tabla muestra el desarrollo de competencias clave Ventas. Autores (2023)

Tabla 30

Desarrollo básico de competencias clave Servicio al Cliente

Competencia	Descripción
Habilidades de Comunicación	Capacidad para interactuar con los clientes de manera efectiva y resolver sus problemas.
Conocimiento del Producto	Entender a fondo los productos de software de la empresa para ayudar a los clientes.
Habilidades de Resolución de Negociación	Capacidad para identificar problemas de los clientes y encontrar soluciones adecuadas.
Orientación al Cliente	Capacidad para proporcionar un servicio de alta calidad enfocado en la satisfacción del cliente.

Nota: Esta tabla muestra el desarrollo de competencias clave Servicio al Cliente. Autores (2023)

Este es un mapa de competencias muy básico. Para cada competencia, se puede realizar una evaluación más detallada para determinar el nivel de habilidad existente dentro de la organización e identificar cualquier brecha de competencia. Es importante recordar que este es un proceso continuo y que el mapa de competencias debe actualizarse regularmente para reflejar los cambios en la organización y en la industria.

2.13.7. Encuestas de clima organizacional

Son una herramienta vital en la planificación y desarrollo de cualquier organización, son útiles para medir la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como para obtener información útil sobre cómo se puede mejorar la cultura, las condiciones de trabajo y el liderazgo dentro de la empresa. En la opinión de Melo (2018), las Encuestas de Clima Organizacional son importantes por las siguientes razones:

- *Medición de la satisfacción de los empleados:* Las encuestas de clima organizacional permiten a las organizaciones medir el grado de satisfacción de sus empleados. Este es un indicador valioso del bienestar general de los empleados y puede influir en la productividad, la retención de empleados y el compromiso.
- *Identificación de problemas:* Estas encuestas también pueden ayudar a identificar problemas en la organización, ya sea a nivel de equipo o a nivel individual. Esto permite a la administración abordar estos problemas de manera proactiva y hacer los cambios necesarios.
- *Feedback sobre el liderazgo:* Proporcionan feedback sobre la eficacia del liderazgo en la organización. Los resultados pueden indicar si los líderes están motivando y apoyando eficazmente a sus equipos.
- *Desarrollo de estrategias:* Los resultados de las encuestas de clima organizacional pueden ayudar a desarrollar estrategias para mejorar el ambiente de trabajo, aumentar la satisfacción de los empleados y mejorar la eficacia organizativa.
- *Evaluación de la cultura organizacional:* Permiten evaluar la cultura de la organización, es decir, las normas, valores y creencias compartidas que

guían el comportamiento de los empleados. Esto puede ser especialmente útil durante los procesos de cambio cultural.

- *Compromiso de los empleados:* Las encuestas también pueden medir el grado de compromiso de los empleados con la organización. Los empleados comprometidos suelen ser más productivos y tener una mayor lealtad a la empresa.

En tal razón, las Encuestas de Clima Organizacional son una herramienta esencial para cualquier organización que busca mejorar su eficacia y productividad. Proporcionan una visión valiosa de cómo se sienten los empleados acerca de trabajar en la organización y qué se puede hacer para mejorar su experiencia.

Un cuestionario de clima organizacional es una herramienta eficaz para evaluar la satisfacción de los empleados y su percepción del entorno laboral. A continuación, te proporciono un ejemplo simplificado de un cuestionario. Cada pregunta puede ser calificada en una escala, por ejemplo, de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

- 1) Me siento satisfecho(a) con las condiciones de mi entorno de trabajo.
- 2) Recibo retroalimentación constructiva sobre mi desempeño laboral.
- 3) Siento que mi trabajo es valorado en la empresa.
- 4) Siento que hay una comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.
- 5) Existe un ambiente de respeto y consideración entre los miembros de la organización.
- 6) Me siento involucrado(a) en la toma de decisiones que afectan mi trabajo.
- 7) Se promueve el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.
- 8) Existen oportunidades para el crecimiento personal y profesional dentro de la organización.
- 9) Siento que los líderes de la empresa son justos y éticos.
- 10) La empresa se preocupa por mi bienestar y salud.
- 11) Siento que la empresa valora la diversidad y promueve la inclusión.
- 12) Estoy satisfecho(a) con los beneficios y compensaciones que recibo.

- 13) Me siento motivado(a) para realizar mi trabajo al máximo de mis capacidades.
- 14) Siento que hay un alto nivel de compromiso con los objetivos y valores de la empresa.
- 15) Estoy satisfecho(a) con las políticas y procedimientos de la empresa.

Este cuestionario puede adaptarse para responder a las necesidades específicas de tu organización. Las respuestas proporcionarán una valiosa visión del clima organizacional y te ayudarán a planificar estratégicamente mejoras, identificar áreas problemáticas y aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados.

2.13.8. Evaluación del desempeño

Es una herramienta esencial para el análisis interno de cualquier organización y tiene una serie de beneficios importantes. A juicio de Johnson (2020), destaca la importancia de la evaluación del desempeño radica en los siguientes aspectos:

- *Mejora del rendimiento individual:* Las evaluaciones de desempeño proporcionan una visión clara de cómo los empleados están cumpliendo con sus roles y responsabilidades. Esto permite a los empleados entender dónde están sobresaliendo y dónde necesitan mejorar. Como resultado, pueden trabajar en áreas específicas para aumentar su rendimiento.
- *Identificación de brechas de habilidades y competencias:* A través de la evaluación del desempeño, las organizaciones pueden identificar brechas en las habilidades y competencias de sus empleados. Esto puede informar la formación y el desarrollo, ayudando a cerrar estas brechas y aumentar la eficacia de la organización.
- *Desarrollo de carrera:* Las evaluaciones de desempeño pueden ayudar a los empleados a entender su progreso en su carrera. Pueden identificar áreas en las que necesitan obtener más experiencia o formación para avanzar.
- *Toma de decisiones sobre compensaciones y promociones:* Las evaluaciones de rendimiento a menudo informan decisiones sobre salarios, bonos y promociones. Esto ayuda a asegurar que las

recompensas están alineadas con el rendimiento, lo que puede aumentar la motivación y la retención de los empleados.

- *Mejora de la comunicación:* Las evaluaciones de rendimiento proporcionan un foro para la comunicación entre los empleados y los gerentes. Esto puede ayudar a mejorar las relaciones, aumentar la comprensión mutua y mejorar el rendimiento del equipo.

Por eso la Evaluación del Desempeño es una herramienta esencial para la gestión de recursos humanos y puede tener un impacto significativo en el éxito de la organización. Al medir y evaluar el rendimiento de los empleados, las organizaciones pueden mejorar la eficacia y la productividad, aumentar la satisfacción de los empleados y alcanzar sus objetivos estratégicos.

La Evaluación del Desempeño puede tomar muchas formas, dependiendo de la organización y sus necesidades específicas. Aquí están algunos de los tipos más comunes de evaluación de desempeño:

Evaluación de 360 grados: Esta es una evaluación exhaustiva en la que los empleados son evaluados por sus supervisores, compañeros de trabajo, subordinados y, a veces, clientes. Este tipo de evaluación proporciona una visión completa del desempeño de un individuo (ver Figura 14) desde varias perspectivas (Nowack, 1992).

Figura 14

Proceso de Evaluación de 360 grados para el personal



Nota: Esta figura muestra el proceso de evaluación llamado 360° grados para el personal de la organización. Nowack (1992)

Evaluación por objetivos o Management by Objectives (MBO): En este tipo de evaluación, los gerentes y los empleados establecen juntos los objetivos de rendimiento para un período determinado (ver Figura 15). Al final del período, se evalúa en qué medida se han alcanzado los objetivos (Drucker, 1954).

Figura 15

Administración por objetivos (APO)



Nota: Esta figura muestra el proceso de evaluación por administración por objetivos para la organización. Drucker (1954)

Evaluación de escalas gráficas de clasificación: Este es un método tradicional en el que los supervisores califican el rendimiento de los empleados (ver Figura 16) en una serie de categorías de desempeño en una escala (Weitzel, 1981).

Figura 16

Ejemplo de escala gráfica de clasificación

Importancia					Satisfacción				
Nada Importante			Muy Importante		Nada Satisfecho			Muy Satisfecho	
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☒
☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐
☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐

Nota: Esta figura describe un ejemplo de escala gráfica de clasificación (importancia y satisfacción). Weitzel (1981)

Evaluaciones basadas en comportamiento (BARS): Estas evaluaciones se centran en el comportamiento específico que se espera de un empleado en un puesto en lugar de en las características personales (ver Figura 17). Se crean escalas de clasificación de comportamientos específicos para cada puesto (Smith & Kendall, 1963).

Figura 17

Ejemplo de escala basadas en comportamiento (BARS)



Nota: Esta figura muestra un ejemplo de escala BARS. hrtrends.com (2023)

2.13.9. Las 12 P's del marketing

Representan un modelo avanzado que amplía las tradicionales 4 P's (Producto, Precio, Plaza y Promoción) para un análisis más profundo del entorno de marketing. El modelo de las 12 P's incluye las siguientes dimensiones adicionales: Personas, Procesos, Programas, Performance y Posición (Lauterborn, 1990; Schultz & Schultz, 2004).

Una versión ampliada del marketing mix incluye las "12 P's del marketing", que son:

- 1) **Producto:** Se refiere a la oferta que una empresa presenta en el mercado. Esto incluye aspectos como diseño, calidad, características, marca y embalaje.

- 2) **Precio:** Hace referencia a la estrategia de fijación de precios de un producto o servicio. Esto implica decidir cuánto se cobrará a los clientes y qué estrategias de precios se utilizarán, como descuentos, promociones, etc.
- 3) **Plaza (Distribución) :** Se trata de cómo y dónde se entregará el producto al cliente. Esto incluye canales de distribución, logística y estrategias de colocación en el mercado.
- 4) **Promoción:** Incluye todas las actividades de marketing destinadas a promover el producto o servicio. Esto abarca publicidad, relaciones públicas, marketing digital, promociones de ventas y más.
- 5) **Personas:** Refiere a las personas que están involucradas en el proceso de marketing, tanto dentro de la empresa (personal de ventas, servicio al cliente, etc.) como fuera de ella (clientes, consumidores, influenciadores, etc.).
- 6) **Procesos:** Se refiere a los procedimientos y sistemas que una empresa utiliza para brindar valor a sus clientes. Esto puede incluir la gestión de pedidos, servicio al cliente, control de calidad, entre otros.
- 7) **Presencia física (Physical Evidence):** Este elemento es especialmente relevante en los servicios y se refiere a los elementos tangibles que respaldan la prestación del servicio, como las instalaciones, el ambiente, el equipo, etc.
- 8) **Participación (Participation):** En el contexto del marketing digital y las redes sociales, esta P se refiere a la interacción y participación activa de los clientes y seguidores en las plataformas de la empresa.
- 9) **Posicionamiento (Positioning):** Este se refiere a la forma en que una marca se diferencia y se posiciona en la mente de los consumidores en relación con la competencia.
- 10) **Propósito (Propósito):** Se refiere a la misión y los valores de la empresa, y cómo estos se comunican y se alinean con las expectativas y valores de los clientes.
- 11) **Planificación (Planning):** Incluye la estrategia de marketing y la planificación de campañas y actividades promocionales.

- 12) **Desempeño:** Este aspecto se centra en la medición y evaluación de los resultados de las estrategias de marketing, utilizando métricas y análisis para mejorar continuamente el rendimiento.

Estas 12 P's del marketing reflejan una visión más amplia y completa del marketing en la era moderna, donde las empresas deben considerar una variedad de factores para tener éxito en un mercado cada vez más competitivo y orientado al cliente.

2.14. Actividades académicas

2.14.1. Puntos importantes

- La planeación estratégica es un proceso esencial para establecer la dirección, metas y estrategias a largo plazo de una organización.
- Los objetivos de la planeación estratégica incluyen definir una misión y visión claras, evaluar el entorno interno y externo, realizar un análisis FODA, establecer objetivos estratégicos, detallar un plan de acción y establecer sistemas de seguimiento.
- La planeación estratégica busca definir objetivos y metas específicas coherentes con la visión y misión.
- El modelo presentado abarca la dirección estratégica en su totalidad, desde la planificación hasta la implantación y el control.
- Los modelos y enfoques pueden variar según la organización y sus necesidades específicas, pero todos tienen como objetivo lograr el éxito a largo plazo y mejorar la posición competitiva de la empresa.
- La misión empresarial es una afirmación concisa que define el propósito fundamental y la razón de ser de una organización. Es una declaración que guía y orienta todas las actividades de la empresa, proporcionando dirección estratégica y sirviendo como punto de referencia para la toma de decisiones.
- En general, la misión empresarial es una forma de comunicar a empleados, clientes y otras partes interesadas lo que hace la empresa,

por qué lo hace y a quién lo hace. Es una parte esencial de la identidad y la estrategia de una empresa.

- Los valores compartidos son principios que guían el comportamiento, y los objetivos estratégicos son metas específicas para avanzar hacia la visión.
- Stakeholders son aquellos con interés legítimo en actividades y resultados de la empresa, incluyen accionistas, empleados, clientes, proveedores, socios comerciales, comunidad local, gobierno, ONG, entre otros.
- El análisis interno de una organización es crucial para evaluar sus recursos, capacidades y competencias internas. Este proceso implica examinar detalladamente diferentes aspectos de la organización, como sus recursos tangibles e intangibles, habilidades del personal, estructura organizativa, cultura y procesos.
- El análisis interno considera áreas funcionales como operaciones, marketing y ventas, componente humano y finanzas/contabilidad, evaluando aspectos clave en cada una de ellas. Cada área contribuye al éxito general de la organización y debe ser comprendida en profundidad para tomar decisiones estratégicas informadas.
- El análisis de los recursos y capacidades de una empresa es una parte esencial del diagnóstico interno, ya que proporciona una visión detallada de su estado actual y potencial.
- La toma de decisiones estratégicas también se beneficia significativamente de este análisis. Con una comprensión clara de sus recursos y capacidades, la empresa puede determinar dónde invertir más y dónde recortar gastos.
- La cadena de valor, concebida por Michael Porter, es un enfoque crucial para desglosar y analizar las actividades internas de una empresa y comprender cómo se genera valor para los clientes.
- En la cadena de valor, las actividades se dividen en dos categorías: actividades primarias y actividades de soporte.

- Las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación y entrega del producto o servicio.
- Por otro lado, las actividades de soporte brindan el respaldo necesario para que las actividades primarias funcionen eficientemente. Estas incluyen la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnología y las compras.
- La cadena de valor se aplica en diversas industrias y contextos. Por ejemplo, en la manufactura, ayuda a optimizar el proceso productivo y reducir costos; en los servicios, mejora la experiencia del cliente y la calidad del servicio; en la industria alimentaria, asegura calidad y trazabilidad; en la tecnología, agiliza el desarrollo y soporte; y en el sector minorista, optimiza la gestión de inventario y la experiencia de compra.
- El mapa de competencias es una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos, ya que proporciona un marco para entender, desarrollar y utilizar de manera eficaz las habilidades y competencias existentes en una organización.
- En resumen, tanto el mapa de competencias como las encuestas de clima organizacional son herramientas esenciales en la gestión de recursos humanos y la mejora de la eficiencia y productividad de una organización.
- Evaluación del Desempeño tiene un impacto significativo en el éxito de la organización al medir y evaluar el rendimiento de los empleados, lo que resulta en una mayor eficacia y productividad, una mayor satisfacción de los empleados y la consecución de objetivos estratégicos.
- La evaluación de 360 grados es exhaustiva, involucrando a supervisores, compañeros, subordinados y, en ocasiones, clientes en la evaluación de un empleado.
- Tanto la evaluación del desempeño como el modelo de las 12 P's son herramientas vitales en la gestión de recursos humanos y en el ámbito del marketing, respectivamente.

2.14.2. Actividades para desarrollar capítulo ii

2.14.2.1. Autoevaluación Capítulo II

- 1) ¿Cuál es la importancia de establecer una misión y visión claras en una organización y cómo contribuyen a guiar sus acciones y aspiraciones?
- 2) ¿Cómo se diferencia la planeación estratégica de la planeación táctica y operativa? ¿Cuáles son sus enfoques y plazos característicos?
- 3) ¿Cómo se relacionan los conceptos de recursos, capacidades y ventajas competitivas en el análisis interno de una organización durante la planeación estratégica?
- 4) ¿Cuál consideras que es la importancia de evaluar la estructura organizativa durante un análisis interno?
- 5) ¿Cómo influye el entorno empresarial en el proceso de planeación estratégica? ¿Qué factores externos se deben considerar para adaptar y ajustar las estrategias a medida que cambia el entorno?
- 6) ¿Cuáles son los beneficios de fomentar una mentalidad de cambio e innovación en una organización durante la planeación estratégica?
- 7) En tu opinión, ¿cuál es la relación entre la planeación y la dirección estratégicas? ¿Cómo contribuyen estas prácticas a la mejora continua y al logro de los objetivos de una empresa?
- 8) ¿Qué tipo de recursos y capacidades internas consideras que son esenciales para el éxito de una organización?
- 9) Desde tu perspectiva, ¿cómo los perfiles estratégicos facilitan la asignación eficiente de recursos humanos en proyectos y áreas clave?
- 10) ¿Cuáles son las actividades primarias en la cadena de valor y qué función cumplen en la creación de valor para el cliente?

2.14.2.2. Actividades colaborativas capítulo II

Caso de Estudio 1: HealthyDelights - Misión Empresarial y Valores Compartidos

Antecedentes: HealthyDelights es una empresa dedicada a la fabricación y venta de alimentos saludables y nutritivos. Su misión es proporcionar opciones de

snacks deliciosos que satisfagan el hambre sin comprometer la salud de sus clientes.

Desafío: La empresa enfrenta la competencia en el mercado de snacks saludables y busca destacarse por su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente.

Caso de Estudio 2: EcoTravel - Alineación de Misión, Visión y Objetivos

Antecedentes: EcoTravel es una agencia de viajes especializada en proporcionar experiencias de viaje ecológicas y sostenibles. Su misión es conectar a las personas con la naturaleza y promover el turismo responsable.

Desafío: La empresa busca expandirse a nuevos destinos y aumentar su visibilidad en un mercado competitivo.

Caso de Estudio 3: TechSolutions - Identificación y Gestión de Stakeholders

Antecedentes: TechSolutions es una empresa de desarrollo de software que ofrece soluciones innovadoras a empresas en diversos sectores.

Desafío: La empresa se enfrenta a la necesidad de gestionar relaciones con diferentes stakeholders y asegurarse de que sus soluciones de software cumplan con las expectativas del mercado.

Caso de estudio 4: Empresa de Tecnología Innovadora

Antecedentes: Una empresa de tecnología innovadora llamada "TechSolutions" se especializa en el desarrollo de soluciones de software para la gestión de recursos humanos en empresas. La empresa se fundó hace cinco años y ha experimentado un crecimiento constante en términos de ingresos y clientes. Su misión es proporcionar soluciones tecnológicas eficientes que mejoren la gestión de recursos humanos en las organizaciones.

Desafío: A medida que la empresa crece, se enfrenta al desafío de mantenerse actualizada con las últimas tendencias tecnológicas y asegurarse de que sus soluciones sean innovadoras y competitivas en el mercado. Además, debe garantizar la seguridad de la información y la protección de la propiedad intelectual de sus productos.

Caso de estudio 5: Empresa Manufacturera Tradicional

Antecedentes: Una empresa manufacturera tradicional llamada "ManufacturaExcel" se dedica a la producción de componentes electrónicos. Tiene más de tres décadas de historia en el mercado y ha alcanzado un nivel de madurez en su industria. La empresa se enorgullece de su reputación de calidad y eficiencia en la producción.

Desafío: En los últimos años, ManufacturaExcel ha enfrentado desafíos relacionados con la competencia de empresas extranjeras y la necesidad de adoptar tecnologías avanzadas en su proceso de producción. Además, la empresa debe lidiar con la gestión de la cadena de suministro y la optimización de costos.

2.14.2.3. Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo II

- 1) ¿Cuál es la importancia de establecer una misión y visión claras en una organización y cómo contribuyen a guiar sus acciones y aspiraciones?
 - a) Son simplemente declaraciones formales sin impacto real.
 - b) Ayudan a definir el organigrama de la empresa.
 - c) Orientan el propósito y las metas de la organización.
 - d) Se centran únicamente en objetivos a corto plazo.
- 2) ¿Cuál es la principal diferencia entre la planeación estratégica y la planeación táctica?
 - a) La planeación estratégica se enfoca en metas a corto plazo, mientras que la táctica en metas a largo plazo.
 - b) La planeación estratégica se ocupa de los recursos, y la táctica de la implementación.
 - c) La planeación estratégica aborda la dirección a largo plazo, y la táctica se enfoca en acciones concretas.
 - d) La planeación estratégica es para organizaciones grandes, y la táctica para organizaciones pequeñas.
- 3) ¿Qué implica el análisis interno en la planeación estratégica?
 - a) Evaluar factores externos que afectan a la organización.
 - b) Identificar oportunidades en el entorno competitivo.

- c) Evaluar los recursos, capacidades y fortalezas de la organización.
- d) Establecer objetivos específicos para el próximo año fiscal.
- 4) Durante la implementación estratégica, ¿qué aspecto es fundamental para el éxito?
 - a) Ignorar los recursos disponibles y asignarlos según las prioridades.
 - b) Establecer objetivos estratégicos amplios y generales.
 - c) Asignar recursos de manera efectiva y llevar a cabo acciones planificadas.
 - d) No requerir la alineación de los miembros de la organización.
- 5) ¿Qué es un KPI (indicador clave de rendimiento) en la implementación estratégica?
 - a) Un tipo de estrategia a largo plazo.
 - b) Un componente de la misión de la organización.
 - c) Un indicador de la cultura organizacional.
 - d) Una medida utilizada para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos.
- 6) ¿Por qué es importante considerar el entorno empresarial en la planeación estratégica?
 - a) No afecta significativamente las decisiones estratégicas.
 - b) Para identificar únicamente oportunidades.
 - c) Porque el entorno es estático y no cambia.
 - d) Para adaptar y ajustar las estrategias en función de factores externos.
- 7) ¿Cómo contribuye una mentalidad de cambio e innovación en la planeación estratégica?
 - a) No tiene ningún impacto en la planificación.
 - b) Facilita la adaptación y mejora continua de la estrategia.
 - c) Ayuda a mantener el status quo de la organización.
 - d) Detiene el proceso de toma de decisiones.
- 8) ¿Cuál es la relación entre la planeación estratégica y la dirección estratégica?
 - a) La planeación estratégica es parte integral de la dirección estratégica y busca el éxito a largo plazo.
 - b) Son términos sin relación en la gestión empresarial.

- c) La dirección estratégica se centra en el corto plazo, mientras que la planeación estratégica en el largo plazo.
 - d) La dirección estratégica es un proceso separado de la planeación estratégica.
- 9) ¿Qué son los factores clave en una organización?
- a) Elementos secundarios
 - b) Variables irrelevantes
 - c) Elementos o variables impactantes
 - d) Datos sin importancia
- 10) ¿Qué se busca identificar mediante el análisis interno?
- a) Factores externos
 - b) Fortalezas y debilidades internas
 - c) Tendencias del mercado
 - d) Problemas globales
- 11) ¿Qué es un perfil estratégico en el contexto del análisis interno?
- a) Un resumen de la historia de la empresa
 - b) Una descripción de la competencia
 - c) Una visión integral de competencias y recursos clave
 - d) Una estrategia a corto plazo
- 12) ¿Qué herramienta analiza las actividades internas de una organización para identificar áreas donde se agrega valor?
- a) Análisis de cadena de valor
 - b) Encuestas de satisfacción
 - c) Análisis de tendencias del mercado
 - d) Evaluación de competencias
- 13) ¿Qué aspectos incluye la descripción general de una empresa?
- a) Historia, productos, empleados, competidores
 - b) Misión, visión, valores, estructura
 - c) Nombre, ubicación, ingresos, clientes
 - d) Industria, estrategia, cultura, beneficios
- 14) ¿Cuál es el propósito de la contabilidad financiera?
- a) Evaluar la eficiencia de la producción
 - b) Medir la satisfacción del cliente
 - c) Registrar y reportar transacciones financieras

- d) Proteger la propiedad intelectual
- 15) ¿Qué implica la gestión del riesgo financiero?
 - a) Identificar y gestionar riesgos en las finanzas
 - b) Mejorar la eficiencia de la producción
 - c) Evaluar la satisfacción del cliente
 - d) Desarrollar nuevos productos
- 16) ¿Cómo los recursos intangibles, como patentes o marcas registradas, pueden impulsar la capacidad de innovación?
 - a) Limitando el acceso a recursos financieros.
 - b) Proporcionando un enfoque en procesos internos.
 - c) Facilitando la creación y protección de ideas únicas.
 - d) Mejorando la comunicación con los empleados.
- 17) ¿Qué abarca la categoría de servicio en la cadena de valor?
 - a) Procesos de producción y ensamblaje.
 - b) Actividades de investigación y desarrollo.
 - c) Mantenimiento, reparaciones y atención al cliente.
 - d) Comunicación y promoción de productos.
- 18) ¿Cuál es la función de las actividades de soporte en la cadena de valor?
 - a) Generar ingresos directos para la empresa.
 - b) Crear productos y servicios de alta calidad.
 - c) Establecer alianzas con la competencia.
 - d) Brindar soporte necesario para las actividades primarias.
- 19) ¿Cuál de las siguientes no es una actividad primaria en la cadena de valor?
 - a) Logística de Entrada.
 - b) Marketing y Ventas.
 - c) Desarrollo de Tecnología.
 - d) Servicio.
- 20) ¿Cuál de las siguientes no es una actividad de soporte en la cadena de valor?
 - a) Infraestructura de la Empresa.
 - b) Logística de Salida
 - c) Gestión de Recursos Humanos.
 - d) Desarrollo de Tecnología.

2.14.2.4. Actividad complementaria capítulo II

Sopa de Letras Capítulo II

F	M	E	R	C	A	D	O	L	O	Q	Z	Y	L	A	G
C	B	P	H	E	V	Y	E	C	R	G	H	Q	L	R	N
O	T	R	X	F	R	F	C	O	G	X	Q	I	I	R	P
M	C	O	D	I	J	T	A	M	A	M	B	N	S	E	O
P	A	C	E	C	B	E	D	P	N	M	S	N	Q	C	S
E	M	E	S	I	L	C	E	E	I	B	W	O	Y	U	I
T	E	S	E	E	G	N	N	T	Z	G	S	V	D	R	C
I	S	O	M	N	C	O	A	E	A	A	I	A	I	S	I
T	T	S	P	C	E	L	V	N	C	Y	O	C	N	O	O
I	R	N	E	I	Y	O	A	C	I	N	G	I	Y	S	N
V	A	J	Ñ	A	O	G	L	I	Ó	B	U	Ó	B	D	A
I	T	K	O	Z	R	Í	O	A	N	L	I	N	Z	Z	M
D	E	G	I	J	A	A	R	S	Y	A	X	M	H	X	I
A	G	L	D	E	B	I	L	I	D	A	D	E	S	B	E
D	I	V	W	D	E	S	E	M	P	E	Ñ	O	A	Q	N
S	A	S	Z	F	O	R	T	A	L	E	Z	A	S	K	T

Cadenavalor	Competencias
Competitividad	Debilidades
Desempeño	Desempeño
Eficiencia	Estrategia
Fortalezas	Innovación
Mercado	Organización
Posicionamiento	Procesos
Recursos	Tecnología

03

CAPITULO

Planificación estratégica: diagnóstico externo



Planificación estratégica: diagnóstico externo

3.1. Objetivos

- Evaluar el entorno competitivo y las tendencias del mercado para comprender mejor las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.
- Obtener información detallada sobre los clientes actuales y potenciales para adaptar la estrategia a sus necesidades y preferencias.
- Analizar los factores macroeconómicos, políticos, sociales y tecnológicos que podrían afectar a la organización en el futuro.
- Evaluar las relaciones con proveedores y la posibilidad de establecer alianzas estratégicas para mejorar la cadena de suministro y la competitividad.
- Identificar riesgos externos y oportunidades que podrían afectar el desempeño de la organización en el corto y largo plazo.

3.2. Introducción

La planificación estratégica es un proceso fundamental para cualquier organización que busca alcanzar sus metas y objetivos a largo plazo de manera efectiva. En este sentido, el diagnóstico externo desempeña un papel crucial al proporcionar una comprensión profunda del entorno en el que opera la organización. A través de una evaluación exhaustiva de los factores externos que la rodean, la organización puede identificar oportunidades para crecimiento y desarrollo, así como también anticipar desafíos potenciales que podrían surgir.

El primer objetivo en este proceso es el análisis de la industria y el mercado. Aquí, se busca obtener una visión panorámica de la competencia directa e indirecta, junto con un examen detenido de las tendencias del mercado que podrían influir en la demanda y las preferencias de los consumidores. Asimismo, la segmentación de clientes se presenta como un segundo objetivo esencial, permitiendo un enfoque más personalizado al identificar grupos específicos con necesidades y comportamientos similares.

La evaluación de factores del macro ambiente constituye otro objetivo crucial. Mediante el análisis PESTEL, se exploran las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que podrían moldear el entorno operativo en el futuro. Paralelamente, el análisis de proveedores y alianzas estratégicas emerge como un cuarto objetivo, ya que las colaboraciones adecuadas pueden optimizar la cadena de suministro y fortalecer la posición competitiva.

Por último, la evaluación de riesgos y oportunidades cierra el ciclo de diagnóstico externo. A través del análisis FODA, se identifican las fortalezas y debilidades internas de la organización, junto con las oportunidades y amenazas que se desprenden del entorno externo.

3.3. Análisis Externo

El análisis externo de una organización es un componente esencial del proceso estratégico. Este análisis se divide en dos partes principales: el diagnóstico del macro ambiente y el microambiente.

El diagnóstico del macro ambiente involucra el examen de los factores que están más allá del control inmediato de la organización, pero que aún pueden influir en su rendimiento. Estos factores pueden incluir tendencias demográficas, económicas, políticas y tecnológicas, a menudo referidas como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011).

El diagnóstico del microambiente, por otro lado, involucra un análisis de los elementos inmediatos que rodean a la organización y que pueden afectar su capacidad para servir a sus clientes. Estos elementos incluyen competidores, clientes, proveedores, entre otros (Kotler & Armstrong, 2012).

3.4. Diagnóstico del macro ambiente

El diagnóstico del macro ambiente de una organización se puede realizar utilizando el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).

3.4.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es un método descriptivo que se utiliza para conocer el contexto de una empresa; sirve para hacer una planificación estratégica de una empresa, tanto a nivel organizacional como de mercado. Además, si se hace regularmente, tiene la capacidad de mostrar oportunamente las tendencias o cambios en el mercado que puedan influir negativa o positivamente en tu sector.

3.4.1.1. Político

Considera factores como el entorno político, las regulaciones gubernamentales, las políticas fiscales, las leyes laborales, las políticas comerciales y los acuerdos internacionales. Se evalúa cómo estos factores pueden influir en las operaciones de la organización y su entorno empresarial.

A continuación, se detallan algunos de los aspectos a considerar dentro del análisis PESTEL para lo político:

- *Entorno político estable o inestable:* Evaluar la estabilidad política del país o región en la que opera la organización. La estabilidad política puede influir en la confianza de los inversores, la seguridad jurídica, la continuidad de las políticas gubernamentales y las perspectivas de crecimiento económico.
- *Regulaciones gubernamentales:* Analizar las regulaciones y políticas gubernamentales que pueden afectar a la organización. Esto puede incluir regulaciones laborales, ambientales, fiscales, de salud y seguridad, comerciales y de protección al consumidor. Estas regulaciones pueden tener un impacto en los costos de operación, la conformidad legal y las oportunidades de mercado.
- *Políticas fiscales y económicas:* Examinar las políticas fiscales del gobierno, como los impuestos, los subsidios, los aranceles y las políticas de gasto público. Además, analizar las políticas económicas, como las políticas monetarias, las tasas de interés y la política cambiaria. Estos factores pueden afectar el entorno de negocios, la demanda de productos o servicios y la rentabilidad de la organización.

- *Políticas comerciales y acuerdos internacionales:* Considerar las políticas comerciales y los acuerdos internacionales, como los tratados de libre comercio, las barreras arancelarias y no arancelarias, las restricciones a la importación o exportación, y las políticas de protección de la industria local. Estos factores pueden influir en el acceso a mercados internacionales, la competencia y las oportunidades de expansión global.
- *Clima político internacional:* Evaluar las relaciones políticas internacionales y los eventos geopolíticos que pueden afectar a la organización. Esto puede incluir conflictos internacionales, tensiones diplomáticas, sanciones comerciales, cambios en alianzas estratégicas y políticas migratorias. Estos factores pueden tener implicaciones en la cadena de suministro, la estabilidad regional y la imagen de la organización.

3.4.1.2. Económico

Analiza los aspectos económicos del entorno, como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés, el desempleo, la política monetaria, los niveles de ingresos y el poder adquisitivo de los consumidores. Estos factores pueden afectar la demanda de productos o servicios de la organización, su rentabilidad y su capacidad para invertir y crecer.

A continuación, se detallan algunos de los aspectos a considerar dentro del análisis PESTEL para lo económico:

- *Crecimiento económico:* Evaluar el crecimiento económico del país o región en la que opera la organización. Esto implica analizar el Producto Interno Bruto (PIB), las tasas de crecimiento, la inversión, el consumo y otros indicadores económicos relevantes. El crecimiento económico puede tener un impacto directo en la demanda de productos o servicios de la organización.
- *Inflación y tasas de interés:* Analizar la tasa de inflación y las tasas de interés en la economía. La inflación puede afectar los costos de producción, los precios de los productos y el poder adquisitivo de los consumidores. Las tasas de interés influyen en los costos de

financiamiento y las decisiones de inversión. Estos factores pueden impactar la rentabilidad y la capacidad de inversión de la organización.

- *Desempleo y mercado laboral:* Considerar la situación del empleo y el mercado laboral en la economía. Evaluar la tasa de desempleo, la disponibilidad de mano de obra calificada, los salarios y las tendencias laborales. Estos factores pueden influir en los costos laborales, la disponibilidad de talento y la capacidad de contratación de la organización.
- *Política monetaria:* Analizar las políticas monetarias implementadas por el banco central o autoridad monetaria. Esto implica evaluar las medidas para controlar la oferta monetaria, como el ajuste de tasas de interés, la impresión de dinero o la intervención en los mercados cambiarios. La política monetaria puede afectar la inflación, el tipo de cambio y la disponibilidad de crédito.
- *Niveles de ingresos y poder adquisitivo:* Considerar los niveles de ingresos de la población y su poder adquisitivo. Esto incluye analizar la distribución del ingreso, las tendencias salariales y la capacidad de compra de los consumidores. Estos factores pueden influir en la demanda de productos o servicios y en la segmentación del mercado objetivo.
- *Ciclos económicos y volatilidad:* Tener en cuenta los ciclos económicos y la volatilidad del mercado. Las economías pueden experimentar períodos de expansión, recesión o estancamiento. Evaluar la estabilidad económica y la volatilidad puede ayudar a anticipar cambios en la demanda, los precios de los insumos y las condiciones del mercado.

3.4.1.3. Social

Examina los factores socioculturales que pueden influir en la organización, como las actitudes, los valores, los comportamientos y las preferencias de los consumidores. Esto puede incluir aspectos demográficos, tendencias de estilo de vida, cambios en las actitudes hacia la salud y el bienestar, la diversidad cultural y la responsabilidad social corporativa.

- *Demografía:* Analizar la composición demográfica de la población, como la edad, el género, la estructura familiar, la distribución geográfica y las

tasas de natalidad y mortalidad. Estos factores pueden influir en la demanda de productos o servicios, así como en las preferencias y necesidades de los consumidores.

- *Tendencias de estilo de vida:* Considerar las tendencias y cambios en los estilos de vida de los consumidores, como las preferencias de consumo, las actitudes hacia la salud y el bienestar, las tendencias de alimentación, las formas de entretenimiento, el uso del tiempo libre y las prácticas de compra. Estas tendencias pueden impactar en la demanda y en las estrategias de marketing de la organización.
- *Cultura y valores:* Evaluar los valores culturales y las normas sociales que prevalecen en la sociedad. Esto incluye aspectos como la diversidad cultural, la inclusión, la ética, la responsabilidad social y la sostenibilidad. Comprender estos factores permite adaptar los productos, servicios y mensajes de la organización a las expectativas y preferencias culturales de los consumidores.
- *Educación y nivel socioeconómico:* Considerar los niveles de educación y el nivel socioeconómico de la población. Estos factores pueden influir en el acceso a la educación, la capacidad adquisitiva, la conciencia del consumidor, las aspiraciones profesionales y la demanda de productos o servicios de la organización.
- *Cambios demográficos:* Estudiar los cambios en la estructura demográfica a largo plazo, como el envejecimiento de la población, la migración, la urbanización y los patrones de asentamiento. Estos cambios pueden tener un impacto en la demanda de productos o servicios específicos y en la necesidad de adaptar estrategias comerciales.
- *Responsabilidad social y sostenibilidad:* Considerar las preocupaciones sociales relacionadas con la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad. Esto implica analizar las expectativas de los consumidores en términos de prácticas éticas, impacto ambiental, gestión de la cadena de suministro y responsabilidad hacia la comunidad. Estos factores pueden influir en la reputación y la imagen de la organización.

3.4.1.4. Tecnológico

Se enfoca en los avances tecnológicos y su impacto en la organización. Esto puede incluir la adopción de nuevas tecnologías, el desarrollo de productos innovadores, la automatización de procesos, la inteligencia artificial, el Big Data, la robótica, la ciberseguridad y la transformación digital.

A continuación, se detallan algunos de los aspectos a considerar dentro del análisis PESTEL para lo tecnológico:

- *Avances tecnológicos:* Evaluar los avances tecnológicos relevantes para la industria o el mercado en el que opera la organización. Esto puede incluir desarrollos en inteligencia artificial, aprendizaje automático, Internet de las cosas, blockchain, realidad virtual, impresión 3D u otras tecnologías emergentes. Comprender estos avances puede ofrecer oportunidades para mejorar los productos, servicios y procesos de la organización.
- *Innovación de productos y servicios:* Considerar la velocidad y el alcance de la innovación en la industria. Analizar cómo las nuevas tecnologías pueden cambiar la forma en que se crean, ofrecen o consumen los productos o servicios. Identificar oportunidades para desarrollar y lanzar productos o servicios innovadores y estar atento a las tendencias disruptivas.
- *Automatización y robótica:* Evaluar el impacto de la automatización y la robótica en la industria. Esto incluye analizar cómo la automatización puede cambiar los procesos de producción, la eficiencia operativa, los costos laborales y la calidad del producto. Comprender el potencial de la robótica y la automatización puede ayudar a la organización a adaptar su enfoque de producción y gestión de la cadena de suministro.
- *Tecnologías de la información:* Considerar los avances en tecnologías de la información y comunicación. Esto incluye el análisis de infraestructuras tecnológicas, redes, seguridad de datos, almacenamiento en la nube, análisis de datos y sistemas de gestión. Evaluar cómo estas tecnologías pueden mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones y la experiencia del cliente.

- *Transformación digital:* Analizar el grado de adopción de la transformación digital en la industria y en la organización misma. Esto incluye examinar cómo las tecnologías digitales están cambiando los modelos de negocio, la interacción con los clientes, la comunicación interna y la gestión de datos. Identificar oportunidades para aprovechar la transformación digital y mantenerse a la vanguardia de la competencia.
- *Impacto social y ético:* Considerar el impacto social y ético de la tecnología en la sociedad. Evaluar cuestiones como la privacidad de datos, la seguridad cibernética, la inteligencia artificial ética y el impacto en el empleo. Estar consciente de estas consideraciones puede ayudar a la organización a desarrollar prácticas y políticas responsables que generen confianza entre los consumidores y otros grupos de interés.

3.4.1.5. Ecológico

Evalúa el impacto ambiental y las preocupaciones de sostenibilidad. Esto incluye el cambio climático, la conservación de recursos naturales, las regulaciones ambientales, la huella de carbono, la responsabilidad ambiental y la demanda de productos o servicios sostenibles.

A continuación, se detallan algunos de los aspectos a considerar dentro del análisis PESTEL para lo ambiental:

- *Regulaciones ambientales:* Evaluar las regulaciones y políticas ambientales aplicables a la industria o el mercado en el que opera la organización. Esto puede incluir restricciones sobre emisiones, gestión de residuos, conservación de recursos naturales, protección del medio ambiente y cumplimiento de estándares ambientales. Comprender estas regulaciones es esencial para cumplir con los requisitos legales y minimizar los riesgos asociados.
- *Sostenibilidad y cambio climático:* Considerar la preocupación por la sostenibilidad y el cambio climático. Evaluar cómo la organización puede contribuir a la reducción de la huella de carbono, la adopción de energías renovables, la gestión eficiente de recursos, la minimización de residuos y la promoción de prácticas sostenibles. El enfoque en la sostenibilidad

puede generar ventajas competitivas y satisfacer las demandas de los consumidores conscientes del medio ambiente.

- *Riesgos ambientales:* Analizar los riesgos ambientales a los que se enfrenta la organización. Esto puede incluir eventos naturales extremos, como inundaciones, sequías o tormentas, así como otros riesgos relacionados con la contaminación, la gestión de productos químicos o el manejo inadecuado de residuos. Evaluar estos riesgos ayuda a la organización a implementar medidas de mitigación y contingencia adecuadas.
- *Responsabilidad ambiental y reputación:* Considerar la responsabilidad ambiental y su impacto en la reputación de la organización. Evaluar cómo las prácticas y políticas ambientales pueden afectar la percepción de los consumidores, los inversores y otros grupos de interés. Una reputación positiva en cuanto a sostenibilidad y responsabilidad ambiental puede mejorar la imagen de la organización y generar lealtad por parte de los consumidores.
- *Demandas de los consumidores:* Analizar la creciente demanda de productos y servicios sostenibles. Considerar cómo las preferencias de los consumidores están cambiando hacia productos ecológicos, reciclables, orgánicos o energéticamente eficientes. Identificar estas demandas y adaptar la oferta de la organización puede abrir oportunidades de mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores cada vez más conscientes del medio ambiente.
- *Innovación verde:* Evaluar el desarrollo de tecnologías y soluciones verdes en la industria. Considerar cómo la innovación puede ayudar a la organización a reducir su impacto ambiental, mejorar la eficiencia energética, desarrollar productos sostenibles o implementar prácticas de producción más limpias. La adopción de tecnologías verdes puede generar beneficios tanto ambientales como económicos.

3.4.1.6. Legal

Considera las leyes y regulaciones que afectan a la organización. Esto puede incluir leyes laborales, leyes de protección al consumidor, leyes de competencia,

regulaciones sectoriales específicas, protección de datos, propiedad intelectual y cualquier otro aspecto legal relevante.

A continuación, se detallan algunos de los aspectos a considerar dentro del análisis PESTEL para lo legal:

- *Regulaciones específicas de la industria:* Evaluar las regulaciones y leyes específicas que se aplican a la industria en la que opera la organización. Esto puede incluir normativas relacionadas con la seguridad, la calidad, la salud, los estándares de producción, las licencias y los permisos específicos para operar en determinados sectores. Comprender estas regulaciones es esencial para cumplir con los requisitos legales y mantener la viabilidad operativa.
- *Protección del consumidor:* Considerar las leyes y regulaciones que protegen los derechos de los consumidores. Esto puede incluir normas relacionadas con la publicidad engañosa, la competencia desleal, la protección de datos personales, la seguridad del producto, las garantías y la resolución de conflictos. Cumplir con estas regulaciones es fundamental para mantener la confianza de los consumidores y evitar problemas legales.
- *Propiedad intelectual:* Analizar las leyes de propiedad intelectual y su impacto en la industria. Esto puede incluir patentes, derechos de autor, marcas y secretos comerciales. Comprender y proteger la propiedad intelectual es fundamental para salvaguardar los activos intangibles de la organización y mantener su ventaja competitiva.
- *Derecho laboral:* Evaluar las leyes y regulaciones laborales que se aplican a la organización. Esto puede incluir normas sobre contratación, condiciones laborales, salarios mínimos, beneficios sociales, jornadas laborales, derechos sindicales y seguridad ocupacional. Cumplir con estas regulaciones es esencial para mantener relaciones laborales justas y evitar problemas legales o conflictos laborales.
- *Aspectos fiscales:* Considerar las leyes y regulaciones fiscales que afectan a la organización. Esto incluye impuestos corporativos, impuestos a las ventas, retenciones fiscales, incentivos y otras obligaciones fiscales.

Cumplir con las obligaciones fiscales es importante para evitar sanciones y mantener la transparencia y la reputación de la organización.

- *Aspectos legales internacionales:* Analizar las leyes y regulaciones internacionales que pueden afectar a la organización, especialmente si opera en mercados internacionales. Esto incluye acuerdos comerciales internacionales, restricciones comerciales, protección de la propiedad intelectual en diferentes jurisdicciones y normas aduaneras. Comprender y cumplir con las regulaciones internacionales es esencial para operar de manera legal y exitosa a nivel global.

Se tiene la Tabla 31 un resumen de los elementos del análisis PESTEL, a continuación:

Tabla 31

Resumen del análisis del macroambiente PESTEL

Elemento	Descripción	Preguntas clave	Soluciones
Político	Factores relacionados con el entorno político y la influencia del gobierno en la organización.	- ¿Qué políticas gubernamentales pueden afectarnos?	- Mantener una comunicación fluida con las autoridades.
		- ¿Cómo podrían cambiar las regulaciones?	- Adherirse estrictamente a las normativas.
		- ¿Cómo afecta la economía a nuestra industria?	- Diversificar los mercados para reducir la dependencia.
Económico	Factores económicos que podrían impactar la organización, como inflación, tasas de interés.	- ¿Qué tendencias económicas son relevantes?	- Establecer planes de contingencia financiera.
		- ¿Cómo están cambiando las tendencias sociales?	- Adaptar los productos/servicios a las preferencias actuales.
Social	Aspectos socioculturales que pueden influir en la demanda, las preferencias y el comportamiento del consumidor.	- ¿Cuál es el impacto de los valores culturales?	- Invertir en programas de responsabilidad social.

Elemento	Descripción	Preguntas clave	Soluciones
Tecnológico	Avances tecnológicos y su efecto en la industria y los procesos organizacionales.	- ¿Qué innovaciones tecnológicas pueden ser relevantes?	- Implementar nuevas tecnologías para mejorar eficiencia.
		- ¿Cómo afectan las tecnologías disruptivas?	- Capacitar al personal en el uso de herramientas digitales.
Ecológico	Consideraciones sobre sostenibilidad, regulaciones ambientales y conciencia ecológica.	- ¿Cómo afectan las regulaciones ambientales a nuestro negocio?	- Adoptar prácticas de producción eco amigables.
		- ¿Qué impacto tiene el cambio climático?	- Reducir el consumo de recursos no renovables.
Legal	Marco legal y regulaciones que impactan las operaciones y decisiones de la organización.	- ¿Cuáles son los aspectos legales críticos para nosotros?	- Colaborar con asesores legales para garantizar cumplimiento.
		- ¿Cómo nos afectan los cambios en la legislación?	- Establecer protocolos para gestionar riesgos legales.

Nota: Esta tabla explica un resumen del análisis PESTEL. Autores (2023)

El análisis PESTEL proporciona información esencial para la planificación estratégica, permitiendo a las organizaciones adaptarse a su entorno cambiante y tomar decisiones informadas.

3.5. Diagnóstico del microambiente

El diagnóstico del microambiente en una empresa es esencial para comprender y enfrentar los factores cercanos que afectan su funcionamiento. Esto permite tomar decisiones informadas, identificar oportunidades y amenazas, adaptarse al entorno cambiante, optimizar recursos, mejorar la competitividad, cumplir con las regulaciones, fortalecer las relaciones con las partes interesadas, evaluar los riesgos financieros, fomentar la innovación y el crecimiento sostenible, y mejorar la reputación y la imagen de marca.

3.5.1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas, desarrollado por Michael Porter, es una herramienta estratégica fundamental para comprender la dinámica competitiva de una industria y evaluar la atracción de un mercado específico.

Identificación de las fuerzas competitivas: El análisis de las 5 fuerzas de Porter ayuda a identificar las diferentes fuerzas que afectan la competencia en una industria. Como afirma Porter (2008), "el conocimiento de estas fuerzas permite a las empresas entender mejor la estructura de la industria en la que operan y ajustar su estrategia en consecuencia" (p. 5).

Esta comprensión profunda de las fuerzas competitivas permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y desarrollar estrategias que les ayuden a mantener una ventaja competitiva.

Evaluación de la atracción de la industria: El análisis de las 5 fuerzas también ayuda a evaluar la atracción de una industria en términos de rentabilidad potencial y barreras de entrada. Como dice Hitt et al. (2017), "este análisis proporciona información crucial sobre la probabilidad de obtener rendimientos superiores al promedio en una industria particular" (p. 56).

Comprender la atracción de la industria es esencial para la toma de decisiones estratégicas, como la entrada a nuevos mercados o la asignación de recursos.

Identificación de amenazas y oportunidades: El análisis de las 5 fuerzas permite identificar tanto las amenazas como las oportunidades dentro de una industria. Como señalan Hill et al. (2015), el análisis de las 5 fuerzas de Porter proporciona información valiosa sobre los factores que pueden amenazar la posición competitiva de una empresa o crear oportunidades para ganar ventaja competitiva.

Al identificar las amenazas, las organizaciones pueden desarrollar estrategias de mitigación, mientras que la identificación de oportunidades puede impulsar la innovación y el crecimiento.

Anticipación de cambios en la industria: El análisis de las 5 fuerzas también ayuda a anticipar cambios en la dinámica competitiva de una industria. Como

plantean Barney & Hesterly (2019), el conocimiento de las fuerzas competitivas permite a las organizaciones detectar señales tempranas de cambio y adaptarse a nuevas condiciones o tendencias. Esto ayuda a las organizaciones a estar preparadas y tomar medidas proactivas en respuesta a los cambios del entorno empresarial.

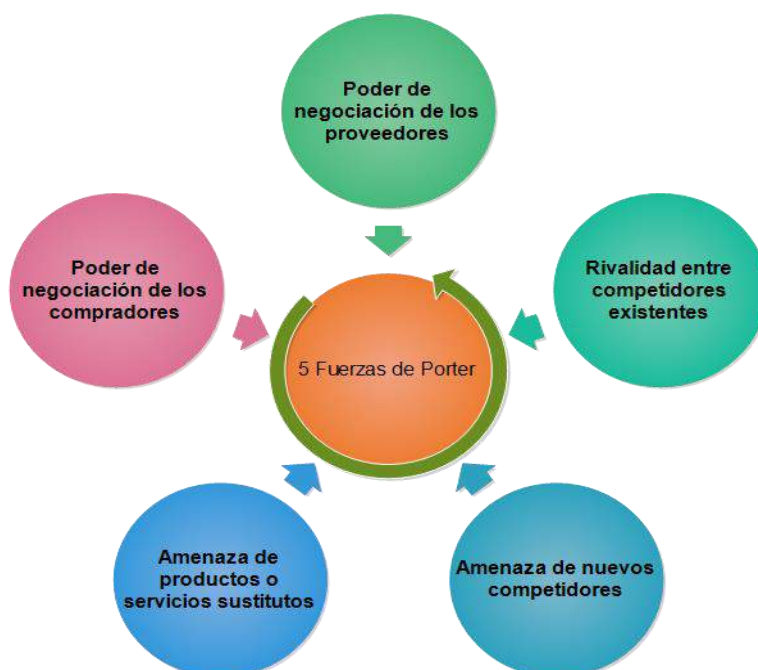
Enfoque en la ventaja competitiva sostenible: El análisis de las 5 fuerzas de Porter impulsa a las organizaciones a buscar y mantener una ventaja competitiva sostenible. Como expresan Thompson et al. (2020), el análisis de las 5 fuerzas ayuda a las empresas a evaluar su posición competitiva actual y buscar fuentes de ventaja competitiva sostenible que les permitan superar a sus competidores en el tiempo.

Esto implica identificar y aprovechar las áreas donde la organización puede diferenciarse y mantener una posición única en el mercado.

Las 5 fuerzas de Porter son un modelo desarrollado por Michael Porter (ver Figura 18) para analizar la competencia en una industria y evaluar la atracción de un mercado. Estas fuerzas son:

Figura 18

Las cinco fuerzas de Porter



Nota: Esta figura muestra las cinco fuerzas de Michael Porter. Thompson et al. (2020)

3.5.1.1. Rivalidad entre competidores existentes

Esta fuerza se refiere a la intensidad de la competencia entre las empresas que ya están presentes en la industria. Como sostiene Porter (2008), "la rivalidad entre competidores existentes puede ser alta cuando hay muchas empresas, la industria experimenta un crecimiento lento o limitado y hay altos costos de cambio" (p. 80). Factores como la diferenciación de productos, la capacidad de producción y las estrategias de precios influyen en esta fuerza.

A continuación, se enumeran algunos aspectos clave a considerar en el análisis de la rivalidad entre competidores existentes:

- *Número de competidores*: Evaluar la cantidad de competidores en la industria. Cuanto mayor sea el número de competidores, mayor será la rivalidad. Un gran número de competidores puede llevar a una mayor competencia por la cuota de mercado y los recursos disponibles.
- *Tamaño y equilibrio de los competidores*: Analizar el tamaño y la fortaleza relativa de los competidores en la industria. Competidores de igual tamaño y fortaleza tienden a generar mayor rivalidad, ya que cada uno busca ganar una mayor participación en el mercado y superar a sus competidores.
- *Diferenciación de productos*: Considerar el grado de diferenciación de productos entre los competidores. Cuando los productos o servicios son similares y existe una falta de diferenciación significativa, la rivalidad puede intensificarse, ya que los competidores compiten principalmente en función del precio y otros factores, lo que puede reducir los márgenes de ganancia.
- *Estrategias de precios*: Analizar las estrategias de precios empleadas por los competidores. La competencia de precios agresiva puede aumentar la rivalidad y presionar los márgenes de ganancia. Los competidores pueden recurrir a reducir los precios o aumentar las promociones para atraer a los clientes y ganar cuota de mercado.
- *Crecimiento de la industria*: Evaluar el crecimiento de la industria en términos de demanda y nuevas oportunidades. En una industria de crecimiento lento, los competidores pueden luchar por una porción

limitada de mercado, lo que intensifica la rivalidad. Por otro lado, en una industria en crecimiento, puede haber más espacio para el crecimiento de varios competidores, reduciendo la rivalidad.

- *Barreras de salida:* Considerar las barreras que dificultan la salida de los competidores de la industria. Si las barreras de salida son altas, como altos costos de salida, activos especializados o contratos a largo plazo, los competidores pueden optar por mantenerse en la industria y competir ferozmente, lo que aumenta la rivalidad.

3.5.1.2. Amenaza de nuevos competidores

Esta fuerza se centra en la posibilidad de que nuevos competidores entren en la industria y generen una mayor competencia. Como lo hace notar (Hitt et al., 2017) la amenaza de nuevos competidores es alta cuando las barreras de entrada son bajas, hay bajos costos de inicio y las empresas existentes no tienen ventajas significativas. Las barreras de entrada, como la economía de escala, la lealtad de los clientes, las regulaciones y los altos costos de inversión, afectan la amenaza de nuevos competidores.

A continuación, se enumeran algunos aspectos clave a considerar en el análisis de la amenaza de nuevos competidores:

- *Barreras de entrada:* Evaluar las barreras que pueden dificultar la entrada de nuevos competidores en la industria. Estas barreras pueden incluir altos costos iniciales, economías de escala, acceso limitado a canales de distribución, lealtad de los clientes hacia marcas establecidas, regulaciones gubernamentales, patentes o derechos de propiedad intelectual.
- *Economías de escala:* Analizar la importancia de las economías de escala en la industria. Si las empresas existentes ya disfrutaban de economías de escala, como costos de producción más bajos debido a su mayor tamaño, puede resultar difícil para los nuevos competidores ingresar y competir en términos de costo.
- *Diferenciación de productos:* Considerar la existencia de productos o servicios altamente diferenciados en la industria. Si los competidores existentes ofrecen productos únicos o con fuertes ventajas de marca, los

nuevos participantes pueden tener dificultades para persuadir a los clientes de que cambien a sus productos.

- *Acceso a canales de distribución:* Evaluar la disponibilidad y el acceso a canales de distribución clave en la industria. Si los competidores establecidos tienen contratos exclusivos con distribuidores o minoristas, puede ser complicado para los nuevos competidores obtener una presencia y distribución adecuada en el mercado.
- *Requisitos de capital:* Analizar los requisitos de capital necesarios para ingresar y operar en la industria. Si se requiere una inversión significativa de capital para establecer instalaciones de producción, infraestructura o tecnología, puede actuar como una barrera para los nuevos competidores que no tienen los recursos financieros necesarios.
- *Curva de aprendizaje:* Considerar el grado de experiencia y conocimientos especializados necesarios para competir en la industria. Si los competidores establecidos tienen una curva de aprendizaje pronunciada y han acumulado experiencia a lo largo del tiempo, puede ser difícil para los nuevos participantes igualar su nivel de conocimiento y eficiencia operativa.

3.5.1.3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Esta fuerza se refiere a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos que puedan satisfacer las mismas necesidades o deseos del cliente. En la opinión de Barney & Hesterly (2019) la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta cuando hay muchos sustitutos disponibles, los precios de los sustitutos son atractivos y los costos de cambio son bajos. El grado de sustitución y la capacidad de los clientes para cambiar influyen en esta fuerza.

A continuación, se enumeran algunos aspectos clave a considerar en el análisis de la amenaza de productos o servicios sustitutos:

- *Disponibilidad de sustitutos:* Evaluar la existencia de productos o servicios sustitutos que puedan satisfacer las mismas necesidades o deseos de los clientes. Si hay una amplia gama de opciones fácilmente disponibles, la amenaza de sustitutos será mayor.

- *Precio y desempeño:* Considerar el precio y el desempeño de los productos o servicios sustitutos en comparación con los existentes en la industria. Si los sustitutos ofrecen un precio más bajo o un mejor rendimiento en términos de calidad, características o funcionalidades, los clientes pueden optar por cambiar a ellos.
- *Costos de cambio:* Evaluar los costos que los clientes deben incurrir para cambiar de los productos o servicios existentes a los sustitutos. Si los costos de cambio son bajos, como la facilidad de cambiar de marca o adaptarse a un nuevo producto, la amenaza de sustitutos aumenta.
- *Ventajas de marca y lealtad del cliente:* Analizar la fuerza de las ventajas de marca y la lealtad de los clientes hacia los productos o servicios existentes en la industria. Si los clientes tienen una fuerte preferencia o apego a una marca en particular, es menos probable que consideren los sustitutos.
- *Tendencias del mercado:* Considerar las tendencias y cambios en las preferencias y comportamientos de los consumidores. Si hay una tendencia hacia la adopción de productos o servicios alternativos o más innovadores en la industria, la amenaza de sustitutos puede ser mayor.
- *Diferenciación y exclusividad:* Evaluar el grado de diferenciación y exclusividad de los productos o servicios existentes en la industria. Si los productos o servicios ofrecen características únicas, patentes u otros atributos difíciles de replicar, la amenaza de sustitutos puede reducirse.

3.5.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza se relaciona con el poder que tienen los proveedores para influir en los precios, la calidad y las condiciones de suministro de una empresa. Thompson et al. (2020) afirman que "el poder de negociación de los proveedores es alto cuando hay pocos proveedores, los productos o servicios que ofrecen son únicos y no hay muchas alternativas disponibles" (p. 45). La concentración de los proveedores, la disponibilidad de sustitutos y la importancia del suministro afectan esta fuerza.

A continuación, se enumeran algunos aspectos clave a considerar en el análisis del poder de negociación de los proveedores:

- *Concentración de proveedores:* Evaluar el número y la concentración de los proveedores en la industria. Si hay pocos proveedores dominantes, es más probable que tengan un mayor poder de negociación, ya que los compradores tienen menos alternativas para obtener los productos o servicios requeridos.
- *Diferenciación de productos o servicios del proveedor:* Considerar si los productos o servicios ofrecidos por los proveedores son únicos o altamente diferenciados. Si los proveedores tienen ofertas distintivas y exclusivas, esto puede aumentar su poder de negociación, ya que los compradores tienen menos opciones comparables.
- *Importancia de los insumos del proveedor:* Evaluar la importancia y la escasez de los insumos proporcionados por los proveedores. Si los insumos son críticos para la producción o si no hay fuentes alternativas fácilmente disponibles, los proveedores pueden tener un mayor poder de negociación.
- *Costos de cambio de proveedores:* Analizar los costos y la complejidad asociados con cambiar de proveedor. Si los costos de cambiar de proveedor son altos, como la necesidad de adaptar procesos o reemplazar equipos, los compradores pueden ser menos propensos a buscar alternativas y los proveedores pueden tener un mayor poder de negociación.
- *Integración hacia atrás de los proveedores:* Considerar si los proveedores están integrados hacia atrás en la cadena de valor. Si los proveedores también son fabricantes o controlan recursos clave, esto puede aumentar su poder de negociación al tener un mayor control sobre los insumos o al ser capaces de amenazar con dejar de suministrar.
- *Disponibilidad de sustitutos de proveedores:* Evaluar la disponibilidad de proveedores sustitutos que puedan suministrar productos o servicios similares. Si hay múltiples proveedores sustitutos disponibles, los compradores tienen más opciones y pueden ejercer más presión sobre los proveedores existentes.

3.5.1.5. Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza se refiere al poder que tienen los compradores para influir en los precios, la calidad y las condiciones de compra de una empresa. En las opiniones de Hill et al. (2015), el poder de negociación de los compradores es alto cuando hay pocos compradores, los productos o servicios son indiferenciados y los costos de cambio son bajos. La concentración de los compradores, su capacidad de negociación y la importancia del producto o servicio para ellos influyen en esta fuerza.

A continuación, se enumeran algunos aspectos clave a considerar en el análisis del poder de negociación de los compradores:

- *Concentración de compradores:* Evaluar el número y la concentración de los compradores en la industria. Si hay pocos compradores dominantes, es más probable que tengan un mayor poder de negociación, ya que los proveedores tienen menos opciones de venta y están más dispuestos a ceder en las negociaciones.
- *Volumen de compra:* Considerar el volumen de compra de los compradores. Si los compradores realizan compras a gran escala, tienen más influencia para obtener precios más bajos o condiciones favorables de los proveedores, ya que representan una parte significativa del negocio de los proveedores.
- *Diferenciación de productos o servicios para los compradores:* Evaluar si los productos o servicios ofrecidos a los compradores son únicos o altamente diferenciados. Si los compradores tienen muchas alternativas de productos o servicios comparables, tienen más poder de negociación para buscar precios más bajos o beneficios adicionales.
- *Disponibilidad de información:* Analizar el acceso a información y conocimiento sobre la industria y los productos o servicios. Si los compradores están bien informados y tienen fácil acceso a información sobre precios, costos y condiciones, pueden ejercer un mayor poder de negociación al tomar decisiones más fundamentadas.
- *Costos de cambio para los compradores:* Considerar los costos y la complejidad asociados con cambiar de proveedor. Si los costos de

cambiar de proveedor son bajos, los compradores pueden tener más flexibilidad para buscar alternativas y ejercer presión sobre los proveedores existentes.

- *Amenaza de integración hacia adelante:* Evaluar la amenaza de que los compradores se integren hacia adelante en la cadena de valor y se conviertan en competidores directos. Si los compradores tienen la capacidad y los recursos para producir internamente o adquirir a otros proveedores, tienen más poder de negociación al amenazar con reducir la dependencia de los proveedores actuales.

A continuación, se presenta un ejemplo (ver Tabla 32, 33) de cómo podría verse la plantilla completada para medir el grado de rivalidad de los competidores existentes:

Tabla 32

Plantilla de Rivalidad de los Competidores Existentes

Variable	Perfil de atractivo	Importancia	Atractivo ponderado
Número de competidores	4	20%	80
Diferenciación de productos	3	25%	75
Estrategias de precios	3	25%	75
Crecimiento de la industria	4	20%	80
Barreras de salida	3	20%	60
Total		100%	370

Nota: Esta tabla explica como medir el grado de rivalidad de los competidores ya existentes. Autores (2023)

Tabla 33

Matriz de Preguntas - Amenazas y Oportunidades

Aspecto	Amenazas	Oportunidades
Político	¿Existen cambios regulatorios que puedan afectar nuestra operación?	¿Se están implementando políticas favorables a nuestro sector?
Económico	¿Existe una desaceleración económica que pueda afectar la demanda de nuestros productos/servicios?	¿Se están abriendo nuevos mercados o segmentos de mercado con potencial de crecimiento?

Aspecto	Amenazas	Oportunidades
Social	¿Existen cambios en las preferencias y demandas de los consumidores que debamos considerar?	¿Se están generando tendencias favorables en la sociedad que podríamos aprovechar?
Tecnológico	¿Existe una rápida obsolescencia tecnológica que pueda afectar nuestra competitividad?	¿Hay avances tecnológicos que podamos aprovechar para mejorar nuestros procesos o desarrollar nuevos productos/servicios?
Ambiental	¿Hay regulaciones ambientales más estrictas que debamos cumplir o que puedan afectar nuestra operación?	¿Existe una creciente demanda de productos/servicios ambientalmente sostenibles?
Legal	¿Existen riesgos legales o litigios pendientes que puedan impactar negativamente a nuestra organización?	¿Se están abriendo oportunidades legales o normativas que podríamos aprovechar?

Nota: Esta tabla explica algunas preguntas del Análisis Externo: Amenazas y Oportunidades. Autores (2023)

Hay que recordar que estas preguntas son solo ejemplos y se debe adaptarlas a tu situación específica. Es importante tener en cuenta las amenazas y oportunidades identificadas en tu análisis externo para formular preguntas relevantes que te ayuden a evaluar el impacto potencial en tu organización y a identificar las acciones estratégicas necesarias.

A continuación, se presenta una matriz con ejemplos de preguntas (ver Tabla 34) que se pueden formular al finalizar el análisis interno, específicamente en relación con las debilidades y fortalezas identificadas. Esta matriz sirve como guía y se puede adaptar según las necesidades y características específicas de tu organización.

Tabla 34

Matriz de Preguntas - Debilidades y Fortalezas

Aspecto	Debilidades	Fortalezas
Recursos	¿Cuáles son nuestras limitaciones en términos de recursos financieros, tecnológicos o humanos?	¿Cuáles son nuestros recursos clave y cómo nos diferencian de la competencia?

Aspecto	Debilidades	Fortalezas
Capacidad operativa	¿En qué áreas tenemos deficiencias en términos de eficiencia operativa, calidad o cumplimiento?	¿En qué áreas somos altamente eficientes y tenemos procesos sólidos?
Marca y reputación	¿Cuáles son las percepciones negativas asociadas con nuestra marca o reputación?	¿Cuál es nuestra posición de marca y cómo nos perciben los clientes y el mercado?
Innovación	¿Tenemos dificultades para innovar y adaptarnos a los cambios del mercado?	¿Tenemos una cultura de innovación y capacidad para desarrollar productos/servicios disruptivos?
Competencias clave	¿Cuáles son nuestras áreas de competencia limitadas o insuficientes?	¿En qué áreas somos altamente competentes y tenemos ventajas distintivas?
Cultura organizacional	¿Hay aspectos culturales o de liderazgo que puedan limitar nuestro desempeño?	¿Tenemos una cultura organizacional sólida que impulsa el compromiso y el rendimiento de los empleados?
Gestión financiera	¿Tenemos dificultades en la gestión financiera, como problemas de liquidez o altos costos?	¿Tenemos una gestión financiera sólida y una posición financiera estable?

Nota: Esta tabla explica algunas preguntas del Análisis Interno: Debilidades y Fortalezas. Autores (2023)

3.6. Matriz FODA como un valioso instrumento de la PE

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un valioso instrumento utilizado en la planificación estratégica para analizar la situación interna y externa de una organización. Permite identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas externas que pueden influir en su desempeño y resultados.

Esta matriz proporciona una visión integral de la situación actual de la organización y sirve como base para la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se describen brevemente los componentes de la matriz FODA, en la Figura 19, a continuación:

Figura 19

Matriz FODA O DAFO O SWOT



Nota: Esta figura describe la matriz FODA o SWOT. Autores (2023)

- *Fortalezas (Strengths)*: Son las características, recursos y capacidades internas que otorgan una ventaja competitiva a la organización. Estas fortalezas pueden incluir aspectos como una sólida posición financiera, tecnología avanzada, una marca reconocida, talento humano altamente capacitado, eficiencia operativa, entre otros.
- *Oportunidades (Opportunities)*: Son factores externos positivos que la organización puede aprovechar para su beneficio. Estas oportunidades pueden estar relacionadas con cambios en el mercado, nuevas tendencias o demandas de los clientes, avances tecnológicos, cambios regulatorios favorables, expansiones geográficas, entre otros.
- *Debilidades (Weaknesses)*: Son las limitaciones internas o deficiencias que pueden afectar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos. Estas debilidades pueden incluir falta de recursos, procesos ineficientes, baja calidad de productos o servicios, falta de experiencia en

ciertas áreas, entre otros aspectos internos que pueden representar un desafío para la organización.

- *Amenazas (Threats)*: Son factores externos negativos que pueden dificultar el desempeño de la organización o representar riesgos. Estas amenazas pueden incluir cambios en la competencia, cambios en las regulaciones, fluctuaciones económicas, avances tecnológicos de la competencia, cambios en las preferencias del consumidor, entre otros.

Al combinar los análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la matriz FODA brinda una visión global de la situación de la organización, permitiendo identificar áreas clave para mejorar, posibles estrategias de crecimiento y mitigación de riesgos. Con base en este análisis, se pueden desarrollar objetivos y estrategias estratégicas que aprovechen las fortalezas y oportunidades, mientras se abordan las debilidades y se enfrentan las amenazas.

Es importante destacar que la matriz FODA es solo una herramienta dentro del proceso de planificación estratégica, y su efectividad radica en una evaluación precisa y honesta de la situación interna y externa de la organización. Además, es fundamental que las acciones estratégicas derivadas del análisis FODA sean monitoreadas y ajustadas en función de los cambios del entorno y los resultados obtenidos.

3.7. El Análisis FODA y el cruce de la Matriz de Impactos

El análisis FODA proporciona una visión integral de la situación actual de la organización, lo que permite desarrollar estrategias efectivas.

El cruce de la matriz de impacto (ver Figura 20), por otro lado, es una técnica que se utiliza en combinación con el análisis FODA para priorizar y focalizar las áreas de acción estratégica. Implica el cruce de las variables del análisis FODA para identificar áreas clave que requieren atención y planificación estratégica.

Figura 20

Matriz de impacto de cruce de estrategias

	FORTALEZAS Enlista las FORTALEZAS identificadas	DEBILIDADES Enlista las DEBILIDADES identificadas
OPORTUNIDADES Enlista las OPORTUNIDADES identificadas	1 F – O Estrategia MAX – MAX Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	D – O 2 Estrategia MIN – MAX Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES
AMENAZAS Enlista las AMENAZAS identificadas	3 F – A Estrategia MAX – MIN Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D – A 4 Estrategia MIN – MIN Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS

Nota: Esta figura muestra el cruce de estrategias a través de una matriz. <https://magentaig.com/> (2023)

A continuación, se explica cómo se lleva a cabo el cruce de la matriz de impacto utilizando las variables del análisis FODA:

Cruce de Fortalezas y Oportunidades: Esta combinación permite identificar las fortalezas internas que pueden aprovecharse para aprovechar las oportunidades externas. Estas combinaciones estratégicas suelen ser áreas de enfoque prioritario para el desarrollo y crecimiento de la organización. Estrategia **MAX – MAX**.

Cruce de Debilidades y Oportunidades: Aquí, se busca identificar oportunidades externas que puedan ayudar a superar las debilidades internas. Esto puede implicar aprovechar oportunidades para mejorar áreas de deficiencia o desarrollar alianzas estratégicas que ayuden a superar las limitaciones internas. Estrategia **MIN – MAX**.

Cruce de Fortalezas y Amenazas: En este cruce, se buscan formas de utilizar las fortalezas internas para mitigar o contrarrestar las amenazas externas. Esto implica utilizar las ventajas competitivas de la organización para superar los desafíos y minimizar los impactos negativos de las amenazas identificadas. Estrategia **MAX – MIN**.

Cruce de Debilidades y Amenazas: En esta combinación, se identifican las áreas de mayor riesgo y vulnerabilidad para la organización. Estas combinaciones requieren una atención estratégica para abordar las debilidades internas y mitigar las amenazas externas. Estrategia **MIN – MIN**.

El cruce de la matriz de impacto ayuda a priorizar las áreas de acción y asignar recursos y esfuerzos estratégicos a los aspectos más críticos identificados en el análisis FODA. Al centrarse en las combinaciones clave dentro de la matriz de impacto, la organización puede tomar decisiones informadas sobre qué áreas abordar y cómo aprovechar las ventajas y oportunidades existentes mientras se manejan las debilidades y amenazas.

Es importante destacar que el cruce de la matriz de impacto puede ser adaptado y personalizado según las necesidades y objetivos específicos de cada organización. Es una herramienta dinámica que se puede utilizar en diversos contextos para impulsar la planificación estratégica y la toma de decisiones informadas.

A continuación, se presenta una tabla con ejemplos de estrategias para cada uno de los cuadrantes o cruces en la matriz de impacto, que se derivan del análisis FODA.

Estas estrategias son solo ejemplos y pueden variar según las características específicas de cada organización y situación (ver Tabla 35).

Tabla 35

Ejemplos prácticos para la matriz de impacto

Cuadrante	Estrategias
Maximizar Fortalezas y Maximizar Oportunidades	- Desarrollar nuevas líneas de productos o servicios que aprovechen las fortalezas internas en mercados en crecimiento.

	- Expandir la presencia en nuevos mercados geográficos. - Realizar alianzas estratégicas con socios clave para maximizar oportunidades.
Maximizar Fortalezas y Minimizar Amenazas	- Mejorar constantemente la calidad y la eficiencia operativa para mantener una ventaja competitiva. - Diversificar los mercados y productos para reducir la dependencia de mercados amenazados. - Invertir en tecnología para mantenerse a la vanguardia en la industria.
Minimización de Debilidades y Maximización de Oportunidades	- Formar alianzas estratégicas con socios que complementen las áreas de debilidad interna. - Mejorar la capacitación y el desarrollo del personal para aprovechar las oportunidades emergentes. - Realizar investigaciones de mercado y análisis de tendencias para identificar oportunidades clave.
Minimización de Debilidades y Minimización de Amenazas	- Realizar análisis y evaluaciones de riesgos para identificar y mitigar las amenazas más críticas. - Reestructurar y optimizar procesos internos para superar debilidades clave. - Desarrollar planes de contingencia y diversificación para minimizar los efectos de las amenazas.

Nota: Esta tabla explica el cruce de estrategias en una matriz. Autores (2023)

3.8. Actividades académicas

3.8.1. Puntos importantes

- **Político:** Este componente se enfoca en evaluar el impacto del entorno político y las regulaciones gubernamentales en una organización. Esto implica considerar aspectos como la estabilidad política, las regulaciones laborales, fiscales y comerciales, así como los acuerdos internacionales. Las organizaciones deben mantener una comunicación fluida con las autoridades y adherirse estrictamente a las normativas para mitigar riesgos.
- **Económico:** Aquí se analizan los factores económicos que pueden influir en la organización, como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de interés y el desempleo. Las preguntas clave incluyen cómo afecta la economía a la industria y cuáles son las tendencias económicas

relevantes. Para enfrentar estos desafíos, las organizaciones pueden diversificar sus mercados y establecer planes de contingencia financiera.

- **Social:** El componente social se centra en las tendencias socioculturales, demográficas y los valores culturales que pueden afectar a una organización. Esto incluye el cambio en las preferencias y el comportamiento de los consumidores. Para adaptarse a estas tendencias, las organizaciones deben ajustar sus productos o servicios a las preferencias actuales y pueden invertir en programas de responsabilidad social corporativa.
- **Tecnológico:** Se examinan los avances tecnológicos y su impacto en la industria y los procesos organizacionales. Esto implica evaluar qué innovaciones tecnológicas son relevantes y cómo afectan las tecnologías disruptivas. Las organizaciones pueden implementar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y capacitar a su personal en el uso de herramientas digitales.
- **Ecológico:** Aquí se considera la sostenibilidad, las regulaciones ambientales y la conciencia ecológica. Las organizaciones deben evaluar cómo las regulaciones ambientales afectan sus operaciones y pueden adoptar prácticas de producción eco-amigables. También deben reducir el consumo de recursos no renovables para ser más sostenibles.
- **Legal:** Este componente aborda el marco legal y las regulaciones que impactan las operaciones y decisiones de la organización. Las organizaciones deben identificar los aspectos legales críticos y colaborar con asesores legales para garantizar el cumplimiento. Además, establecer protocolos para gestionar riesgos legales es esencial.
- El análisis de las 5 fuerzas de Porter, una herramienta estratégica desarrollada por Michael Porter es esencial para comprender la competencia en una industria y evaluar la atracción de un mercado. Ayuda a las organizaciones a identificar las fuerzas competitivas que moldean su entorno empresarial y a tomar decisiones estratégicas informadas. Esto se logra a través de la identificación de amenazas y oportunidades, la

anticipación de cambios en la industria y el enfoque en la ventaja competitiva sostenible.

- El análisis de las 5 fuerzas de Porter permite a las organizaciones identificar la rivalidad entre competidores existentes como una de las principales fuerzas. Factores como el número de competidores, la diferenciación de productos y las estrategias de precios afectan la intensidad de esta rivalidad. Comprender esta dinámica es fundamental para ajustar la estrategia y mantener una ventaja competitiva.
- La amenaza de nuevos competidores es otra fuerza crítica que se evalúa. Las barreras de entrada, como los costos iniciales y la lealtad del cliente, determinan la probabilidad de que nuevos actores entren en la industria. Esto puede afectar significativamente la competencia y la rentabilidad.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos también se examina. La disponibilidad de alternativas que puedan satisfacer las mismas necesidades del cliente y la facilidad de cambio influyen en esta fuerza. Los competidores deben estar atentos a los productos o servicios sustitutos que podrían erosionar su cuota de mercado.
- El poder de negociación de los proveedores y los compradores es un aspecto crucial. Los proveedores con poder pueden influir en los precios y las condiciones de suministro, mientras que los compradores con poder pueden exigir precios más bajos y mejores condiciones. La concentración, la diferenciación de productos y los costos de cambio afectan estos poderes.
- Por último, el análisis de las 5 fuerzas de Porter fomenta un enfoque en la ventaja competitiva sostenible. Las organizaciones deben buscar formas de diferenciarse y mantener una posición única en el mercado, aprovechando las fuerzas competitivas en su beneficio.
- La matriz FODA es una herramienta esencial en la planificación estratégica, ya que permite a las organizaciones analizar tanto sus factores internos como externos de manera integral. Se compone de

cuatro elementos clave: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

- Las fortalezas representan las ventajas internas que dan a la organización una ventaja competitiva, como recursos sólidos o tecnología avanzada. Las oportunidades son factores externos positivos que pueden ser aprovechados, como cambios en el mercado o avances tecnológicos.
- Las debilidades son limitaciones internas que pueden obstaculizar el progreso, como procesos ineficientes o falta de recursos. Las amenazas son factores externos negativos que pueden representar riesgos, como cambios en la competencia o fluctuaciones económicas.
- El cruce de la matriz de impacto se utiliza junto con el análisis FODA para priorizar y focalizar las áreas estratégicas de acción. Este cruce se realiza en cuatro cuadrantes: Maximizar Fortalezas y Maximizar Oportunidades, Maximizar Fortalezas y Minimizar Amenazas, Minimizar Debilidades y Maximizar Oportunidades, y Minimizar Debilidades y Minimizar Amenazas. En cada uno de estos cuadrantes, se desarrollan estrategias específicas para capitalizar las fortalezas y oportunidades, abordar las debilidades y mitigar las amenazas.
- El análisis FODA y el cruce de la matriz de impacto son fundamentales para la toma de decisiones estratégicas informadas. Ayudan a las organizaciones a identificar áreas clave para mejorar, desarrollar estrategias de crecimiento, y mitigar riesgos. Sin embargo, es esencial que estas estrategias sean dinámicas y se ajusten según los cambios en el entorno y los resultados obtenidos.

3.8.2. Actividades para Desarrollar Capítulo III

3.8.2.1. Autoevaluación Capítulo III

- 1) ¿Cuál es la importancia de evaluar el entorno político en el análisis PESTEL?
- 2) ¿Por qué es importante considerar las tendencias socioculturales en el análisis PESTEL?

- 3) ¿Qué medidas pueden tomar las organizaciones para cumplir con regulaciones ambientales y promover la sostenibilidad?
- 4) ¿Cómo pueden las organizaciones anticipar cambios en el entorno político y económico?
- 5) ¿Cómo pueden las organizaciones adaptarse a los avances tecnológicos y la transformación digital en su industria?
- 6) ¿Cuáles considera que son las principales amenazas que enfrenta su empresa en el mercado actual?
- 7) ¿Cómo identifica y gestiona su empresa las debilidades internas en su estructura organizativa?
- 8) ¿Cuáles son las estrategias específicas que su empresa implementa para mantener su ventaja competitiva?
- 9) ¿Cuáles son las principales oportunidades que su empresa está buscando aprovechar en el mercado?
- 10) ¿Cómo evalúa el impacto de las tendencias sociales en la demanda de sus productos/servicios?

3.8.2.2. Actividades Colaborativas Capítulo III

Caso de estudio 1: Estrategia de Expansión Global

Organización: Una empresa de tecnología con sede en Estados Unidos que fabrica dispositivos electrónicos de consumo.

Situación: La empresa busca expandirse a mercados internacionales para aumentar sus ingresos. Han identificado a China como un mercado objetivo debido a su crecimiento económico y la creciente demanda de productos electrónicos.

Pregunta Principal: ¿Cuál sería la estrategia más efectiva para entrar en el mercado chino y competir con empresas locales?

Caso de estudio 2: Sostenibilidad en la Industria Alimentaria

Organización: Una cadena de supermercados líder en Europa.

Situación: La cadena de supermercados se enfrenta a la creciente presión de los consumidores y los reguladores para adoptar prácticas más sostenibles en la cadena de suministro de alimentos.

Pregunta Principal: ¿Cómo pueden mejorar la sostenibilidad de su cadena de suministro de alimentos y comunicar eficazmente estas mejoras a sus clientes?

Caso de estudio 3: Innovación en la Industria Automotriz

Organización: Un fabricante de automóviles tradicional con sede en Japón.

Situación: La empresa está buscando formas de innovar en un mercado altamente competitivo y en rápida evolución, donde la demanda de vehículos eléctricos y autónomos está creciendo.

Pregunta Principal: ¿Cómo puede la empresa incorporar con éxito la tecnología de vehículos eléctricos y autónomos en su línea de productos existente y competir con nuevos participantes en el mercado?

Caso de estudio 4: Crisis de Reputación en Redes Sociales

Organización: Una empresa de alimentos y bebidas global.

Situación: La empresa se enfrenta a una crisis de reputación después de que se difundieran en las redes sociales acusaciones de que sus productos causan daño a la salud. Esto ha llevado a una disminución en las ventas y una caída en la confianza del consumidor.

Pregunta Principal: ¿Cómo puede la empresa abordar la crisis de reputación, restaurar la confianza del consumidor y mitigar los daños a largo plazo?

Caso de estudio 5: Cambio en el Modelo de Negocio en la Industria Editorial

Organización: Una editorial de libros tradicional.

Situación: La editorial se enfrenta a una disminución en las ventas de libros impresos y una creciente demanda de libros electrónicos y contenido en línea.

Pregunta Principal: ¿Cómo puede la editorial adaptarse con éxito a la era digital y transformar su modelo de negocio para seguir siendo relevante y rentable en el futuro?

3.8.2.3. Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo III

- 1) ¿Qué aspecto evalúa el análisis PESTEL en relación con el entorno político?
 - a) Tendencias demográficas
 - b) Regulaciones gubernamentales
 - c) Cambios en los valores culturales
 - d) Avances tecnológicos
- 2) ¿Cuál de los siguientes factores se incluye en el análisis PESTEL relacionado con lo económico?
 - a) Cambios en los valores culturales
 - b) Innovaciones tecnológicas
 - c) Tasas de interés
 - d) Cambio climático
- 3) ¿Qué estrategia puede ayudar a las organizaciones a mantenerse al tanto de las tendencias socioculturales?
 - a) Ignorar las redes sociales.
 - b) Realizar encuestas de mercado anualmente.
 - c) Mantener una comunicación activa con los clientes.
 - d) No prestar atención a los cambios en los valores culturales.
- 4) ¿Qué papel desempeña la ética y la responsabilidad social en el análisis PESTEL?
 - a) No tienen ningún papel en el análisis PESTEL.
 - b) Influyen en las tendencias tecnológicas.
 - c) Pueden afectar la percepción de la organización por parte de los consumidores.
 - d) Solo son relevantes en el análisis económico.
- 5) ¿Cuál es la estrategia más efectiva para que una organización se adapte a la era digital en el análisis PESTEL?
 - a) Adoptar nuevas tecnologías y desarrollar productos digitales innovadores.
 - b) Ignorar la transformación digital.
 - c) Mantener el mismo modelo de negocio sin cambios.

- d) No prestar atención a la competencia.
- 6) ¿Cuál de las siguientes fuerzas de Porter se refiere a la competencia entre las empresas existentes en una industria?
 - a) Poder de negociación de los proveedores
 - b) Poder de negociación de los compradores
 - c) Amenaza de nuevos competidores
 - d) Rivalidad entre competidores existentes
- 7) ¿Qué fuerza de Porter se centra en la posibilidad de que nuevos competidores entren en una industria y generen mayor competencia?
 - a) Amenaza de nuevos competidores
 - b) Poder de negociación de los proveedores
 - c) Poder de negociación de los compradores
 - d) Amenaza de productos sustitutos
- 8) ¿Cuál de las siguientes fuerzas de Porter se refiere a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos que puedan satisfacer las mismas necesidades que los existentes?
 - a) Amenaza de productos o servicios sustitutos
 - b) Poder de negociación de los proveedores
 - c) Poder de negociación de los compradores
 - d) Rivalidad entre competidores existentes
- 9) ¿Cuál de las siguientes fuerzas de Porter se relaciona con el poder que tienen los proveedores para influir en los precios y condiciones de suministro?
 - a) Poder de negociación de los compradores
 - b) Poder de negociación de los proveedores
 - c) Rivalidad entre competidores existentes
 - d) Amenaza de nuevos competidores
- 10) ¿Qué fuerza de Porter se refiere al poder que tienen los compradores para influir en los precios y condiciones de compra?
 - a) Poder de negociación de los compradores
 - b) Poder de negociación de los proveedores
 - c) Rivalidad entre competidores existentes
 - d) Amenaza de productos o servicios sustitutos

- 11) ¿Cuál es uno de los aspectos clave a considerar al analizar la rivalidad entre competidores existentes en el marco de las 5 fuerzas de Porter?
 - a) Amenaza de nuevos competidores
 - b) Número de competidores
 - c) Poder de negociación de los proveedores
 - d) Amenaza de productos o servicios sustitutos
- 12) ¿Qué fuerza de Porter se refiere a la concentración de los proveedores y la disponibilidad de sustitutos de proveedores?
 - a) Poder de negociación de los proveedores
 - b) Poder de negociación de los compradores
 - c) Amenaza de nuevos competidores
 - d) Amenaza de productos o servicios sustitutos
- 13) ¿Cuál de las siguientes fuerzas de Porter se relaciona con la importancia de los insumos proporcionados por los proveedores?
 - a) Poder de negociación de los compradores
 - b) Rivalidad entre competidores existentes
 - c) Amenaza de nuevos competidores
 - d) Poder de negociación de los proveedores
- 14) ¿Qué fuerza de Porter se refiere al volumen de compra de los compradores y su capacidad de influencia en los precios?
 - a) Poder de negociación de los proveedores
 - b) Rivalidad entre competidores existentes
 - c) Poder de negociación de los compradores
 - d) Amenaza de productos o servicios sustitutos
- 15) ¿Cuál de las siguientes fuerzas de Porter se refiere a la amenaza de que los compradores se integren hacia adelante en la cadena de valor?
 - a) Poder de negociación de los compradores
 - b) Poder de negociación de los proveedores
 - c) Rivalidad entre competidores existentes
 - d) Amenaza de nuevos competidores
- 16) ¿Qué representan las "fortalezas" en la matriz FODA?
 - a) Limitaciones internas de la organización.
 - b) Factores externos positivos que pueden aprovecharse.
 - c) Características de la competencia.

- d) Aspectos negativos del mercado.
- 17) ¿Cuál es uno de los cuadrantes en el cruce de la matriz de impacto?
 - a) Cuadrante de Minimizar Debilidades y Maximizar Amenazas.
 - b) Cuadrante de Ignorar Amenazas y Debilidades.
 - c) Cuadrante de Oportunidades y Amenazas.
 - d) Cuadrante de Maximizar Fortalezas y Maximizar Oportunidades.
- 18) ¿Cuál es el objetivo principal del cruce de la matriz de impacto?
 - a) Priorizar y focalizar áreas estratégicas de acción.
 - b) Evaluar el rendimiento financiero de la organización.
 - c) Identificar competidores clave en el mercado.
 - d) Analizar las estrategias de marketing.
- 19) ¿Cuál es la estrategia recomendada en el cuadrante de "Maximizar Fortalezas y Minimizar Amenazas"?
 - a) Desarrollar nuevas líneas de productos.
 - b) Realizar alianzas estratégicas con socios clave.
 - c) Mejorar constantemente la calidad y eficiencia operativa.
 - d) Realizar investigaciones de mercado.
- 20) ¿Qué elemento del análisis FODA se centra en los factores internos que pueden obstaculizar el progreso de la organización?
 - a) Oportunidades.
 - b) Debilidades.
 - c) Amenazas.
 - d) Fortalezas.

3.8.2.4. Actividad complementaria capítulo III

Sopa de Letras Capítulo III

Y	E	S	T	R	A	T	E	G	I	A	F	X	K
Q	P	R	I	O	R	I	Z	A	C	I	O	N	O
Z	U	F	A	N	A	L	I	S	I	S	F	G	G
C	T	F	E	G	D	D	N	M	C	R	U	C	E
B	T	B	D	E	B	I	L	I	D	A	D	E	S
U	K	P	Z	F	O	R	T	A	L	E	Z	A	S
M	A	T	R	I	Z	F	O	D	A	P	S	W	T
C	E	Z	O	B	B	J	Z	B	X	N	B	N	Y
S	O	R	G	A	N	I	Z	A	C	I	O	N	S
V	W	P	E	S	T	R	A	T	E	G	I	A	I
O	P	O	R	T	U	N	I	D	A	D	E	S	G
I	W	S	A	M	E	N	A	Z	A	S	S	P	W
E	P	J	O	R	R	T	K	Q	M	U	F	C	Y
P	L	A	N	I	F	I	C	A	C	I	O	N	Z

MatrizFODA	amenazas
análisis	cruce
debilidades	estrategia
estrategia	fortalezas
oportunidades	organización
planificación	priorización

04

CAPITULO

**Planificación
estratégica:
implantación y
control en las
organizaciones**



Planificación estratégica: implantación y control en las organizaciones

4.1. Objetivos

- Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso y éxito de la estrategia.
- Asignar los recursos necesarios y definir claramente las responsabilidades para implementar la estrategia.
- Llevar a cabo las acciones y proyectos definidos en la estrategia para alcanzar los objetivos.
- Supervisar de forma constante el progreso y rendimiento de la estrategia para tomar decisiones informadas.
- Fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación constante para mejorar la ejecución estratégica.

4.2. Introducción

La planificación estratégica es un proceso esencial para el crecimiento y el éxito de cualquier organización. Sin embargo, el verdadero valor de una estrategia radica en su implementación efectiva y en la capacidad de evaluar continuamente su progreso. Es en la fase de Implantación y Control donde los planes estratégicos cobran vida y donde se toman medidas concretas para convertir la visión en realidad. Durante esta etapa, se ponen en marcha acciones específicas y se establece un sistema riguroso de seguimiento y evaluación para garantizar que la organización esté en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos estratégicos.

La Implantación y Control implica más que simplemente ejecutar tareas; es un proceso que requiere una gestión cuidadosa de recursos, responsabilidades y tiempo. La asignación adecuada de recursos, ya sean financieros, humanos o tecnológicos, es esencial para llevar a cabo las acciones estratégicas de manera efectiva. Además, es crucial definir claramente las responsabilidades de cada

equipo y departamento involucrado, para asegurar la colaboración y el enfoque en los objetivos comunes.

La ejecución de la estrategia no es un camino lineal; es un viaje que implica enfrentar desafíos y oportunidades en el entorno en constante cambio. La fase de Control se convierte en la brújula que guía la organización en este viaje. A través de indicadores de desempeño específicos y metas claras, la organización puede monitorear continuamente su progreso y tomar decisiones informadas en función de los resultados obtenidos. La adaptación y el aprendizaje constante son elementos fundamentales en esta fase, ya que permiten realizar ajustes necesarios y aprovechar nuevas perspectivas emergentes.

En última instancia, la fase de Implantación y Control es el puente entre la planificación estratégica y los resultados tangibles. Es la etapa donde se transforman las ideas en acción y donde se establece un ciclo de mejora continua para asegurar que la organización alcance sus metas a largo plazo. En este sentido, el enfoque en la ejecución disciplinada y la evaluación constante son claves para convertir la estrategia en un motor de crecimiento y éxito sostenible.

4.3. El problema estratégico general y la solución estratégica

El problema estratégico general se refiere a la situación o desafío principal que una organización enfrenta y que requiere una respuesta estratégica para su resolución. Por otro lado, la solución estratégica general se refiere a la acción o conjunto de acciones estratégicas propuestas para abordar y resolver ese problema estratégico general.

Es importante destacar que el problema estratégico general y la solución estratégica general pueden variar según la organización y el contexto en el que opera. A continuación, se presenta un ejemplo para ilustrar estos conceptos:

- *Problema Estratégico General:* La organización enfrenta una disminución significativa en la participación de mercado debido a la creciente competencia y la falta de diferenciación de sus productos.
- *Solución Estratégica General:* La organización implementará una estrategia de diferenciación centrada en la innovación de productos para recuperar y aumentar su participación de mercado.

En este ejemplo, el problema estratégico general identificado es la disminución en la participación de mercado debido a la falta de diferenciación. La solución estratégica general propuesta es implementar una estrategia de diferenciación mediante la innovación de productos. Esta solución busca abordar el problema estratégico al enfocarse en desarrollar productos innovadores y únicos que puedan diferenciar a la organización de sus competidores y atraer a los clientes.

Es importante destacar que tanto el problema estratégico general como la solución estratégica general pueden variar según la organización y su contexto específico. Por ejemplo, el problema estratégico general podría ser la disminución de la cuota de mercado debido a la falta de diferenciación de productos, y la solución estratégica general podría ser desarrollar una estrategia de innovación centrada en el desarrollo de productos únicos y diferenciados.

Es fundamental llevar a cabo un análisis exhaustivo y detallado de la situación para identificar correctamente el problema estratégico general y, a su vez, desarrollar una solución estratégica general efectiva. Esto implica la evaluación de factores internos y externos, la consideración de las capacidades y recursos de la organización, y la alineación de las estrategias propuestas con los objetivos a largo plazo de la organización.

El problema estratégico general representa el desafío principal que la organización enfrenta, mientras que la solución estratégica general se refiere a la respuesta estratégica propuesta para superar ese desafío y lograr los resultados deseados.

Para definir el problema estratégico general y la solución estratégica general, es importante considerar los siguientes elementos:

- *Objetivos estratégicos:* Evalúa los objetivos estratégicos de la organización y analiza si están siendo alcanzados. Identifica las brechas entre los objetivos actuales y los objetivos deseados.
- *Análisis FODA:* Realiza un análisis exhaustivo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Identifica las áreas clave que presentan desafíos o que ofrecen oportunidades de mejora.

- *Entorno competitivo:* Analiza el entorno competitivo en el que opera la organización. Identifica los cambios y las tendencias en el mercado, así como las acciones de la competencia que puedan afectar su posición.
- *Evaluación interna:* Examina los recursos, capacidades y procesos internos de la organización. Identifica las áreas donde la organización tiene ventajas competitivas y aquellas donde enfrenta desafíos o limitaciones.
- *Identificación de problemas clave:* Basándote en el análisis FODA y en la evaluación interna y externa, identifica los problemas estratégicos clave que afectan el rendimiento y la posición competitiva de la organización.
- *Priorización de problemas:* Prioriza los problemas identificados según su impacto y relevancia. Determina cuáles de ellos son más críticos y necesitan una atención inmediata.
- *Desarrollo de soluciones estratégicas:* Una vez que se han identificado los problemas estratégicos, se deben generar soluciones estratégicas que aborden dichos problemas. Estas soluciones deben estar alineadas con los objetivos y la visión de la organización.
- *Evaluación de factibilidad:* Evalúa la viabilidad y factibilidad de cada solución estratégica propuesta. Considera los recursos necesarios, el tiempo requerido, los riesgos asociados y la capacidad de implementación de cada solución.
- *Selección de la solución estratégica:* Selecciona la solución estratégica que mejor aborde el problema estratégico general y se alinee con los recursos y capacidades de la organización. Asegúrate de que la solución sea realista y pueda llevar a resultados positivos.

4.4. Escenarios estratégicos

Aquí hay una forma de integrar los escenarios estratégicos (ver Tabla 31) después de realizar la matriz FODA y dentro del proceso de planificación estratégica:

- *Realiza el análisis FODA:* Comienza por realizar un análisis FODA completo de la organización. Identifica las fortalezas internas que pueden ser aprovechadas, las debilidades que deben ser abordadas, las

oportunidades que pueden ser explotadas y las amenazas que deben ser mitigadas.

- *Identifica los impulsores clave:* Basándote en los resultados del análisis FODA, identifica los impulsores clave que tienen el potencial de afectar significativamente a la organización en el futuro. Estos impulsores pueden ser cambios tecnológicos, avances en el mercado, tendencias económicas, cambios regulatorios, entre otros.
- *Selección de escenarios:* Selecciona los escenarios más relevantes y significativos para explorar. Puedes elegir diferentes combinaciones de impulsores clave para crear escenarios alternativos. Por ejemplo, si una debilidad identificada es la falta de innovación, un escenario podría ser "Innovación disruptiva en el mercado" o "Estancamiento tecnológico".
- *Desarrollo de escenarios:* Desarrolla descripciones detalladas de cada escenario seleccionado. Describe cómo se desarrollarían los impulsores clave en cada escenario y cómo podrían afectar a la organización. Considera diferentes variables, como cambios en la demanda del mercado, avances tecnológicos, cambios en la competencia, cambios sociopolíticos, entre otros.
- *Análisis de impacto:* Realiza un análisis de impacto de cada escenario en la organización. Examina cómo los diferentes escenarios afectarían a los objetivos, estrategias, operaciones, recursos y otras áreas clave de la organización. Evalúa los riesgos y oportunidades asociados con cada escenario.
- *Desarrollo de estrategias adaptativas:* Desarrolla estrategias adaptativas que permitan a la organización responder de manera efectiva a cada escenario. Estas estrategias deben ser flexibles y ajustables para adaptarse a los cambios en las condiciones del entorno. Considera las fortalezas internas y busca aprovechar las oportunidades mientras abor das las debilidades y amenazas.
- *Planificación de acciones y recursos:* Identifica las acciones y recursos necesarios para implementar las estrategias adaptativas en cada escenario. Desarrolla planes de acción detallados y asigna los recursos

necesarios para cada estrategia. Define indicadores clave de desempeño para monitorear el progreso y el éxito de la implementación.

- *Monitoreo y actualización:* Monitorea de cerca los impulsores clave y las condiciones del entorno para identificar cualquier cambio relevante. Actualiza y ajusta los escenarios estratégicos según sea necesario para asegurarte de que sigan siendo relevantes y útiles para la organización.

Tabla 36

Tipos de escenarios estratégicos

Escenario	Descripción
Escenario óptimo (positivo)	Este escenario representa un futuro deseado y altamente favorable para la organización. Se caracteriza por el logro de objetivos estratégicos, un crecimiento sostenido, una ventaja competitiva sólida y una posición dominante en el mercado. Este escenario implica la maximización de oportunidades, el aprovechamiento de fortalezas internas y la mitigación efectiva de debilidades y amenazas. Es un escenario en el que la organización está en una posición fuerte y en crecimiento.
Escenario más probable (normal)	Este escenario representa el futuro que se considera más probable de ocurrir. Se basa en las tendencias y proyecciones actuales y es una estimación realista del desarrollo futuro de la organización. Incluye factores como el crecimiento moderado, la competencia establecida y el entorno económico y social predecible. Aunque no es el escenario ideal, es el resultado esperado en función de las condiciones y circunstancias actuales. La organización debe prepararse para este escenario y desarrollar estrategias que le permitan mantener su posición y aprovechar las oportunidades disponibles.
Escenario pésimo (negativo)	Este escenario representa un futuro desfavorable y desafiante para la organización. Se caracteriza por eventos o condiciones adversas, como una recesión económica, cambios drásticos en el entorno regulatorio o una fuerte competencia. En este escenario, la organización enfrenta desafíos significativos y debe tomar medidas para mitigar los riesgos y proteger sus intereses. Las estrategias en este escenario se centran en la supervivencia, la reducción de costos, la adaptabilidad y la búsqueda de oportunidades emergentes en medio de la adversidad.

Nota: Esta tabla explica los escenarios estratégicos. Autores (2023)

4.4.1. Utilidad de los métodos de escenarios en la PE

Los escenarios son una herramienta útil en la planificación estratégica por varias razones:

- *Anticipación de cambios:* Los escenarios permiten a las organizaciones anticipar y prepararse para posibles cambios en el entorno. Ayudan a identificar tendencias emergentes, eventos disruptivos y factores clave que pueden afectar el desempeño y la posición competitiva de la organización.
- *Evaluación de riesgos y oportunidades:* Los escenarios estratégicos permiten evaluar los riesgos y oportunidades asociados con diferentes futuros posibles. Ayudan a identificar amenazas potenciales y desafíos, así como a identificar oportunidades emergentes que pueden ser aprovechadas.
- *Mejor toma de decisiones:* Los escenarios proporcionan una base para tomar decisiones más informadas y estratégicas. Al explorar diferentes futuros posibles, las organizaciones pueden evaluar las implicaciones de cada escenario en términos de objetivos, estrategias, recursos y operaciones. Esto ayuda a priorizar acciones y estrategias de manera más efectiva.
- *Flexibilidad y adaptabilidad:* Los escenarios fomentan la flexibilidad y la adaptabilidad en la planificación estratégica. Permiten a las organizaciones desarrollar estrategias adaptables que pueden ajustarse según las condiciones cambiantes del entorno. Esto ayuda a la organización a ser más ágil y receptiva a los cambios y desafíos.
- *Aprendizaje organizacional:* El proceso de desarrollar y analizar escenarios estratégicos fomenta el aprendizaje organizacional. Permite a las organizaciones expandir su conocimiento sobre su entorno, su industria y las fuerzas que impulsan el cambio. Esto facilita la capacidad de la organización para anticipar y responder proactivamente a los cambios futuros.
- *Comunicación y alineación:* Los escenarios estratégicos proporcionan una herramienta efectiva para comunicar y alinear a los miembros de la

organización en torno a una visión compartida del futuro. Ayudan a crear un entendimiento común de los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización, y fomentan la colaboración en la búsqueda de soluciones estratégicas.

4.4.2. Inconvenientes de los escenarios

Si bien los escenarios estratégicos son una herramienta valiosa en la planificación estratégica, también presentan algunos inconvenientes que se deben tener en cuenta. Algunos de los principales inconvenientes de los escenarios incluyen:

- *Incertidumbre*: Los escenarios se basan en suposiciones y estimaciones sobre el futuro, lo que implica cierto grado de incertidumbre. No se puede predecir con certeza cómo se desarrollarán los eventos y las condiciones en el futuro, lo que puede limitar la precisión y confiabilidad de los escenarios.
- *Complejidad*: El desarrollo de escenarios estratégicos requiere un análisis y una evaluación exhaustivos de múltiples variables y factores que pueden influir en el futuro de la organización. Esto puede ser un proceso complejo y laborioso que requiere tiempo y recursos significativos.
- *Limitaciones de datos*: Los escenarios se basan en datos históricos, proyecciones y suposiciones, lo que implica que puede haber limitaciones en la disponibilidad y calidad de los datos utilizados para desarrollar los escenarios. Esto puede afectar la precisión y confiabilidad de los resultados.
- *Interpretación subjetiva*: La interpretación de los escenarios puede verse influenciada por las perspectivas y sesgos individuales de los involucrados en el proceso de desarrollo. Esto puede llevar a resultados sesgados o poco objetivos, lo que limita la utilidad de los escenarios como herramienta de toma de decisiones.
- *Falta de exhaustividad*: Los escenarios exploran solo algunas posibilidades futuras seleccionadas, lo que implica que pueden no tener en cuenta todos los factores y variables relevantes. Existe la posibilidad

de que eventos o condiciones no contemplados en los escenarios se materialicen y afecten la estrategia de la organización.

- *Mantenimiento y actualización:* Los escenarios estratégicos deben ser revisados y actualizados periódicamente para mantener su relevancia y validez. Esto requiere un esfuerzo continuo y la asignación de recursos para garantizar que los escenarios sean útiles y aplicables a medida que evoluciona el entorno.

4.5. Elaborar estrategias empresariales maestras

La elaboración de estrategias empresariales maestras es de vital importancia para el éxito y la dirección estratégica de una organización. A continuación, se presentan algunas razones que resaltan su importancia:

- *Claridad y enfoque:* Las estrategias empresariales maestras proporcionan una visión clara y un enfoque estratégico para toda la organización. Ayudan a establecer la dirección estratégica a largo plazo y brindan una guía para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
- *Coherencia y alineación:* Las estrategias empresariales maestras aseguran que todas las áreas y funciones de la organización estén alineadas y trabajen en armonía hacia un objetivo común. Permiten una mejor coordinación y colaboración entre los diferentes departamentos y equipos, evitando conflictos y maximizando la eficiencia.
- *Utilización eficiente de recursos:* Al tener una estrategia empresarial maestra, se puede optimizar la asignación de recursos, tanto financieros como humanos. Se puede priorizar y dirigir los recursos hacia las áreas y proyectos estratégicos más importantes, evitando la dispersión de esfuerzos y la duplicación de recursos.
- *Adaptabilidad al entorno cambiante:* Las estrategias empresariales maestras deben ser flexibles y adaptables a los cambios en el entorno empresarial. Permiten a la organización anticipar y responder proactivamente a las tendencias del mercado, la competencia y las oportunidades emergentes, manteniendo así la relevancia y la competitividad a largo plazo.

- *Medición del progreso y rendimiento:* Las estrategias empresariales maestras proporcionan un marco para establecer indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) y metas específicas que permiten medir el progreso y evaluar el rendimiento de la organización. Esto ayuda a identificar áreas de mejora, realizar ajustes estratégicos y realizar un seguimiento de los resultados en comparación con los objetivos establecidos.

Aquí tienes una matriz (Tabla 37) que muestra las estrategias corporativas o maestras comunes según las dimensiones del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):

Tabla 37

Matriz de estrategias maestras

Descripción	Fortalezas	Oportunidades
Estrategia 1	Explotar ventajas competitivas clave	Buscar nuevas oportunidades de crecimiento
Estrategia 2	Consolidar y fortalecer la posición actual	Expandir a nuevos mercados o segmentos
Estrategia 3	Superar las debilidades clave	Diversificar y reducir la dependencia
Estrategia 4	Mejorar la eficiencia y la productividad	Minimizar el impacto de las amenazas

Nota: Esta tabla muestra ejemplos de matriz de estrategias maestras. Autores (2023)

Descripción

La empresa XYZ, un fabricante de dispositivos electrónicos ha identificado una ventaja competitiva clave en su capacidad de producción altamente eficiente y su enfoque en la calidad del producto. Para explotar esta ventaja competitiva, la empresa ha desarrollado la siguiente estrategia corporativa:

Acciones y enfoques clave

Optimización de procesos de producción: La empresa XYZ se enfocará en mejorar continuamente sus procesos de producción para aumentar la eficiencia

y reducir los costos. Implementará tecnologías de vanguardia y utilizará métodos lean manufacturing para eliminar desperdicios y maximizar la productividad.

Calidad excepcional: La empresa XYZ se comprometerá a mantener altos estándares de calidad en todos sus productos. Implementará rigurosos controles de calidad en cada etapa de producción y se asegurará de que todos los productos cumplan con las normas y requisitos más exigentes.

Innovación constante: La empresa XYZ promoverá una cultura de innovación interna para mantenerse a la vanguardia de la tecnología y las tendencias del mercado. Destinará recursos para la investigación y desarrollo de nuevos productos y mejoras en los existentes, buscando continuamente formas de ofrecer soluciones innovadoras a sus clientes.

Alianzas estratégicas: La empresa XYZ establecerá alianzas estratégicas con proveedores clave para garantizar un suministro confiable de componentes de alta calidad y acceso a tecnologías avanzadas. Además, explorará asociaciones con otras empresas de la industria para compartir conocimientos y recursos en áreas de interés mutuo.

Enfoque en el servicio al cliente: La empresa XYZ se comprometerá a brindar un excelente servicio al cliente, que incluye una atención rápida y personalizada, soporte técnico eficiente y programas de garantía sólidos. Esto contribuirá a generar una reputación positiva y a construir relaciones sólidas con los clientes.

Mediante la implementación de esta estrategia corporativa de explotar sus ventajas competitivas clave, la empresa XYZ busca mejorar su posición en el mercado y fortalecer su ventaja competitiva. Al optimizar sus procesos, ofrecer productos de alta calidad, fomentar la innovación y establecer alianzas estratégicas, la empresa se posiciona para satisfacer las demandas del mercado y mantener una ventaja diferenciadora en la industria de dispositivos electrónicos.

4.6. Planes de acción

Los planes de acción son la descomposición de los objetivos estratégicos en tareas y actividades específicas que deben llevarse a cabo para lograr esos objetivos. Estos planes establecen quién será responsable de cada actividad, los

plazos para su ejecución, los recursos necesarios y los indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) para evaluar el progreso. Los planes de acción ayudan a desglosar la estrategia en pasos prácticos y manejables, brindando una guía clara para la implementación (David, F. R., & David, F. R., 2020).

La importancia de los planes de acción radica en su capacidad para convertir las estrategias corporativas en acciones concretas y alcanzables. Después de plantear las estrategias corporativas, los planes de acción proporcionan una hoja de ruta detallada que guía la implementación efectiva de esas estrategias.

Existen diferentes tipos de planes de acción que se pueden implementar en una organización, dependiendo de los objetivos estratégicos y las necesidades específicas. A continuación, se mencionan algunos de los tipos más comunes de planes de acción:

- *Plan de acción estratégico:* Es un documento que establece las acciones específicas y los pasos a seguir para implementar una estrategia empresarial. Este plan se centra en los aspectos clave que deben abordarse para lograr los objetivos estratégicos de la organización.
- *Planes de acción tácticos:* Estos planes de acción se centran en acciones específicas a corto plazo que contribuyen a la ejecución de la estrategia. Por lo general, se desarrollan para abordar desafíos y oportunidades concretas, y tienen un horizonte de tiempo más inmediato.
- *Planes de acción operativos:* Estos planes se enfocan en las actividades y tareas diarias necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos. Son detallados y específicos, definiendo quién realizará cada tarea, los plazos, los recursos requeridos y los indicadores de rendimiento asociados.
- *Planes de acción de marketing:* Estos planes se centran en las actividades de marketing y promoción de la organización. Incluyen estrategias y tácticas específicas para aumentar la visibilidad de la marca, generar demanda, mejorar la experiencia del cliente y lograr los objetivos de ventas.
- *Planes de acción de recursos humanos:* Estos planes se concentran en la gestión del talento, el desarrollo del personal y la creación de un entorno

laboral productivo y motivador. Incluyen acciones relacionadas con la contratación, la capacitación, el desarrollo de carreras, la gestión del desempeño y la retención del talento.

- *Planes de acción de tecnología de la información (TIC):* Estos planes de acción se enfocan en el desarrollo y la implementación de soluciones tecnológicas que respalden la estrategia corporativa. Incluyen acciones relacionadas con la adquisición de hardware y software, infraestructura tecnológica, seguridad de la información, gestión de datos y aplicaciones empresariales.
- *Planes de acción financiera:* Estos planes de acción se concentran en la gestión financiera y el logro de objetivos financieros. Incluyen acciones relacionadas con la gestión del flujo de efectivo, presupuestos, análisis de costos, gestión de inversiones, estrategias de financiamiento y manejo de riesgos financieros.
- *Planes de acción de mejora continua:* Estos planes se centran en la identificación y eliminación de ineficiencias, la optimización de procesos y la mejora constante de la calidad. Utilizan metodologías como Six Sigma, Lean o Kaizen para identificar áreas de mejora, establecer metas y desarrollar acciones para lograr la excelencia operativa.
- *Planes de acción de desarrollo de productos:* Estos planes se enfocan en la innovación y el desarrollo de nuevos productos o mejoras a los productos existentes. Incluyen actividades como investigación de mercado, diseño de productos, pruebas y lanzamiento al mercado, con el objetivo de impulsar el crecimiento y la competitividad.
- *Planes de acción de expansión geográfica:* Estos planes se centran en la expansión de la organización hacia nuevos mercados geográficos. Incluyen actividades como análisis de mercado, identificación de oportunidades, establecimiento de alianzas estratégicas y desarrollo de estrategias de entrada al mercado.

4.7. Importancia de los KPIs

Los KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento, por sus siglas en inglés) son medidas cuantificables utilizadas para evaluar el progreso hacia los objetivos

estratégicos y medir el rendimiento de una organización, departamento o proceso específico (Parmenter, 2015).

Son fundamentales en la planificación y dirección estratégica debido a su importancia en los siguientes aspectos:

- *Medición del progreso:* Los KPIs permiten medir el progreso y el rendimiento de la organización en relación con los objetivos estratégicos establecidos. Proporcionan una forma cuantificable y objetiva de evaluar el avance hacia las metas estratégicas y determinar si se están logrando los resultados deseados.
- *Enfoque en los resultados clave:* Los KPIs ayudan a centrar la atención y los esfuerzos en los aspectos más importantes y prioritarios para el éxito de la estrategia. Al establecer indicadores específicos, se definen los resultados clave que se deben alcanzar y se evita dispersar los recursos y la energía en actividades menos relevantes.
- *Toma de decisiones informada:* Los KPIs proporcionan datos y métricas que respaldan la toma de decisiones informada y basada en evidencia. Al monitorear el desempeño a través de los KPIs, los líderes y gerentes pueden identificar áreas de mejora, identificar problemas o desviaciones y tomar decisiones estratégicas para abordarlos de manera oportuna.
- *Comunicación y alineación:* Los KPIs son herramientas de comunicación efectivas para alinear a toda la organización en torno a los objetivos estratégicos. Al establecer y comunicar los KPIs a todos los niveles, se crea una comprensión compartida de las metas y se fomenta la alineación de los esfuerzos individuales y departamentales hacia la estrategia común.
- *Identificación de áreas de mejora:* Los KPIs permiten identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Al monitorear el rendimiento a través de los indicadores, se pueden identificar tendencias, brechas o desafíos que necesitan atención y acción para lograr mejoras continuas en la organización.

Aquí se tiene una Tabla 38 que muestra los elementos clave relacionados con los indicadores clave de rendimiento (KPIs):

Tabla 38*Elementos clave para los construir los KPIs*

Elementos	Descripción
Indicador clave de rendimiento	Medida cuantificable que se utiliza para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos y medir el rendimiento de una organización, un departamento o un proceso específico.
Objetivo estratégico	Meta o resultado específico que una organización o departamento busca alcanzar como parte de su estrategia. Los KPIs están vinculados a los objetivos estratégicos y se utilizan para medir el progreso hacia su logro.
Métrica	Unidad de medida utilizada para cuantificar el rendimiento en relación con un KPI. Las métricas proporcionan datos numéricos y específicos que se utilizan para evaluar el desempeño y el logro de los objetivos.
Umbral o valor objetivo	Valor predefinido o meta que se establece para un KPI. Representa el nivel deseado de rendimiento o logro y se utiliza como referencia para evaluar si se alcanzan los resultados esperados.
Frecuencia de medición	Intervalo de tiempo en el que se recopilan datos y se mide el rendimiento de un KPI. Puede ser diaria, semanal, mensual, trimestral, anual u otra frecuencia determinada según las necesidades de la organización.
Responsable del KPI	Persona o equipo responsable de recopilar, analizar y comunicar los datos relacionados con el KPI. También se encarga de realizar un seguimiento regular del rendimiento y tomar medidas correctivas si es necesario.

Nota: Esta tabla explica los elementos clave para construir los KPIs. Autores (2023)

Aquí se tiene la Tabla 39 con algunos ejemplos de indicadores clave de rendimiento (KPIs) en diferentes áreas funcionales de una organización:

Tabla 39*Ejemplo de indicadores KPIs*

Área funcional	Ejemplo de KPI
Ventas	Ingresos por ventas
	Tasa de conversión de prospectos a clientes
	Valor medio de las ventas por cliente

Área funcional	Ejemplo de KPI
Operaciones	Retención de clientes
	Tiempo promedio de entrega
	Eficiencia del proceso de producción
	Porcentaje de productos defectuosos
	Costo de producción por unidad
Recursos Humanos	Rotación de personal
	Índice de satisfacción del empleado
	Horas de capacitación por empleado
	Índice de absentismo
Servicio al Cliente	Tiempo de respuesta al cliente
	Índice de satisfacción del cliente
	Número de quejas o reclamaciones
	Nivel de lealtad del cliente
Finanzas	Margen de beneficio
	Retorno sobre la inversión (ROI)
	Ratio de liquidez
	Rotación de inventario
Marketing	Tasa de crecimiento de clientes
	CTR (Click Through Rate) de campañas publicitarias
	Costo de adquisición de clientes
	Cobertura de mercado

Nota: Esta tabla explica los elementos clave para construir los KPIs. Autores (2023)

Estos son solo ejemplos y los KPIs pueden variar según la industria y las metas específicas de la organización. Es importante adaptar los indicadores clave de rendimiento a las necesidades y objetivos de cada organización para medir y evaluar el rendimiento de manera efectiva.

4.8. Cuadro de mando integral (CMI)

El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de gestión estratégica que permite medir y monitorear el desempeño de una organización a través de una variedad de perspectivas. Fue desarrollado por los profesores Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990 como una forma de complementar las medidas financieras tradicionales con indicadores no financieros que reflejen aspectos clave del rendimiento organizacional.

El CMI se basa en la premisa de que el éxito de una organización no puede medirse únicamente a través de indicadores financieros, como ingresos o utilidades, sino que también debe considerar otras áreas críticas, como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa, la innovación y el desarrollo de empleados. Por lo tanto, el CMI utiliza cuatro perspectivas interrelacionadas para evaluar el desempeño general de una organización.

4.8.1. Perspectiva financiera

Mide los resultados económicos y financieros de la organización, como ingresos, beneficios, retorno de la inversión y crecimiento. Aquí se tiene una matriz de ejemplo (Ver tabla 40) para la perspectiva financiera del cuadro de mando integral (CMI):

Tabla 40

Ejemplo de indicadores de perspectiva financiera

Objetivos Financieros	Indicadores Financieros	Metas Financieras	Iniciativas
Crecimiento de ingresos	Tasa de crecimiento de ventas	Aumentar en un 10%	Lanzamiento de nuevos productos Ampliación de la cartera de clientes
	Margen de beneficio	Aumentar en un 5%	Optimización de procesos
Mejora de rentabilidad	Rentabilidad sobre la inversión	Superar el 15%	Reducción de costos
	Margen de beneficio	Aumentar en un 5%	Optimización de procesos
Eficiencia de costos	Gastos generales y administrativos	Reducir en un 5%	Automatización de procesos
	Días de cobro pendientes	Reducir a 30 días	Implementar un sistema de gestión de cobros
Gestión de flujo de efectivo	Días de pago pendientes	Aumentar a 60 días	Negociación de plazos de pago con proveedores

Nota: Esta tabla muestra ejemplos de indicadores en la perspectiva financiera. Autores (2023)

Recuerda que estos son solo ejemplos y los indicadores, metas y iniciativas pueden variar según la naturaleza y los objetivos específicos de cada organización. Es importante personalizar la matriz para que refleje las necesidades y estrategias financieras de tu organización.

4.8.2. Perspectiva del cliente

Evalúa la satisfacción de los clientes, la lealtad y la retención, así como la adquisición de nuevos clientes y la calidad del servicio (Ver Tabla 41).

Tabla 41

Ejemplo de indicadores de perspectiva del cliente

Objetivos para el cliente	Indicadores Clientes	Metas	Iniciativas
Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente del 90% en el próximo año	- Realizar encuestas periódicas de satisfacción del cliente. - Implementar un programa de atención al cliente de alta calidad.
Lealtad del cliente	Tasa de retención de clientes	Lograr una tasa de retención de clientes del 80% en los próximos 6 meses	- Establecer un programa de fidelización de clientes. - Ofrecer promociones especiales para clientes recurrentes.
Adquisición de nuevos clientes	Número de nuevos clientes adquiridos	Aumentar en un 15% la adquisición de nuevos clientes en el próximo trimestre	- Implementar estrategias de marketing digital para captar nuevos clientes. - Realizar campañas de publicidad dirigidas a audiencias específicas.
Calidad del servicio	Número de quejas o reclamaciones	Reducir las quejas o reclamaciones en un 20% en el próximo año	- Mejorar los procesos de atención al cliente. - Ofrecer capacitación continua al personal de atención al cliente.
Participación en el mercado	Cuota de mercado	Aumentar la cuota de mercado en un 10% en los próximos 2 años	- Realizar análisis de la competencia para identificar oportunidades de mercado.

Objetivos para el cliente	Indicadores Clientes	Metas	Iniciativas
			- Desarrollar alianzas estratégicas con socios comerciales.

Nota: Esta tabla muestra ejemplos de indicadores en la perspectiva del cliente. Autores (2023)

4.8.3. Perspectiva interna

Se enfoca en los procesos internos de la organización, midiendo la eficiencia, la calidad, la innovación y otros factores críticos para el éxito operativo.

Aquí tienes una matriz de ejemplo (ver Tabla 42) para la perspectiva interna del cuadro de mando integral, que incluye objetivos, indicadores, metas e iniciativas:

Tabla 42

Ejemplo de indicadores perspectiva interna

Objetivos internos	Indicadores Internos	Metas	Iniciativas
Eficiencia operativa	Tiempo de ciclo de producción	Reducir el tiempo de ciclo de producción en un 20% en el próximo año	- Implementar metodologías de mejora continua, como Lean Manufacturing. - Automatizar procesos para eliminar tareas manuales y reducir tiempos de espera.
Calidad del producto	Porcentaje de productos defectuosos	Reducir el porcentaje de productos defectuosos al 2% en los próximos 6 meses	- Establecer controles de calidad en cada etapa del proceso de producción. - Realizar capacitación en control de calidad para el personal.
Innovación y desarrollo	Número de nuevas ideas o productos lanzados	Lanzar al menos 3 nuevos productos o ideas en el próximo año	- Establecer un programa de gestión de la innovación para fomentar la generación de ideas. - Asignar recursos y presupuesto para proyectos de investigación y desarrollo.

Eficiencia de recursos	Costo de producción por unidad	Reducir el costo de producción por unidad en un 10% en los próximos 6 meses	- Implementar prácticas de compras estratégicas para reducir costos de materiales. - Optimizar la gestión de inventarios para minimizar el desperdicio.
------------------------	--------------------------------	---	--

Nota: Esta tabla muestra ejemplos de indicadores en la perspectiva financiera. Autores (2023)

4.8.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Mide el desarrollo y la mejora de los empleados, la capacidad de adaptación y la capacidad de innovación y cambio (ver Tabla 43).

Tabla 43

Ejemplo de indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivos de aprendizaje y desarrollo	Indicadores de Aprendizaje y Crecimiento	Metas	Iniciativas
Desarrollo de habilidades y conocimientos	Horas de capacitación por empleado	Alcanzar un promedio de 40 horas de capacitación por empleado al año	- Implementar programas de capacitación interna y externa. - Establecer planes de desarrollo personalizados para cada empleado.
Cultura de innovación y mejora continua	Número de ideas implementadas	Implementar al menos 10 ideas de mejora o innovación en el próximo año	- Establecer un programa de gestión de ideas y retroalimentación. - Fomentar la participación de los empleados en la generación de ideas.
Adaptabilidad y flexibilidad organizativa	Tiempo de respuesta a los cambios del mercado	Reducir el tiempo de respuesta a los cambios del mercado en un 20% en los próximos 6 meses	- Establecer procesos ágiles y flexibles. - Promover la comunicación y colaboración entre los departamentos.
Desarrollo del talento y	Tasa de retención de empleados	Alcanzar una tasa de retención de	- Implementar programas de desarrollo y crecimiento profesional.

retención de empleados	empleados del 90% en el próximo año	- Mejorar los beneficios y programas de reconocimiento para los empleados.
------------------------	-------------------------------------	--

Nota: Esta tabla muestra ejemplos de indicadores en la perspectiva aprendizaje y crecimiento. Autores (2023)

La importancia del CMI radica en su capacidad para proporcionar una visión holística y equilibrada del desempeño organizacional. Al integrar múltiples perspectivas, el CMI permite a los directivos y líderes evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos y tomar decisiones informadas basadas en un conjunto completo de información.

4.9. CMI y la planificación-dirección estratégica

Aquí tienes algunas recomendaciones para aprovechar al máximo estas herramientas:

- *Establece una visión clara:* Antes de utilizar el CMI y la planificación estratégica, es fundamental tener una visión clara de lo que se quiere lograr a largo plazo. Define una declaración de visión inspiradora que guíe todas las actividades estratégicas y asegúrate de que esté alineada con la misión y los valores de la organización.
- *Identifica los objetivos estratégicos clave:* Identifica los objetivos estratégicos clave que ayudarán a la organización a alcanzar su visión. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado (SMART). Utiliza el CMI para traducir estos objetivos en indicadores clave de rendimiento (KPIs) que reflejen el progreso hacia su logro.
- *Seleccione los indicadores adecuados:* Asegúrate de seleccionar los indicadores adecuados para medir el desempeño en cada perspectiva del CMI (financiera, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento). Los indicadores deben ser relevantes, cuantificables y vinculados directamente a los objetivos estratégicos establecidos. Utiliza métricas financieras y no financieras para obtener una visión equilibrada del rendimiento.

- *Establece metas desafiantes pero alcanzables:* Las metas asociadas a los indicadores deben ser desafiantes pero alcanzables. Establece metas realistas que impulsen el rendimiento y el crecimiento de la organización, y asegúrate de que estén alineadas con los objetivos estratégicos establecidos.
- *Monitorea y revisa regularmente:* El CMI y la planificación estratégica son procesos dinámicos. Monitorea regularmente el desempeño a través de los indicadores clave y realiza revisiones periódicas para evaluar el progreso y realizar ajustes si es necesario. Mantén un enfoque en el aprendizaje y la mejora continua.
- *Comunica y alinea:* Comunica claramente los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas a todos los niveles de la organización. Asegúrate de que todos los miembros del equipo comprendan cómo su trabajo contribuye a los objetivos estratégicos y cómo se medirá su desempeño. Alinea los recursos, las capacidades y los esfuerzos en función de los objetivos estratégicos establecidos.

El CMI tiene un impacto significativo en las iniciativas estratégicas al proporcionar un enfoque estratégico, medir y monitorear el progreso, facilitar la comunicación y alineación, respaldar la toma de decisiones informada y optimizar la asignación de recursos y capacidades. Es una herramienta poderosa para impulsar el éxito de las iniciativas estratégicas y lograr los objetivos organizacionales a largo plazo.

4.10. Luego del cuadro de mando integral

Después de implementar el cuadro de mando integral (CMI), se llevan a cabo varias acciones clave para garantizar su efectividad y maximizar su impacto en la organización. Algunos pasos comunes que siguen al CMI son:

Revisión y evaluación continua: Se realiza una revisión y evaluación periódica del desempeño utilizando el CMI como marco de referencia. Esto implica analizar los indicadores clave de rendimiento (KPIs), revisar el progreso hacia los objetivos estratégicos y evaluar el impacto de las iniciativas implementadas. Se identifican las áreas que están funcionando bien y aquellas que necesitan mejoras o ajustes.

Ajustes estratégicos: Basándose en los resultados de la revisión y evaluación continua, se realizan ajustes estratégicos según sea necesario. Esto implica revisar y actualizar los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas para reflejar cambios en el entorno empresarial, las necesidades del mercado o los recursos disponibles. También puede implicar la identificación de nuevas iniciativas estratégicas o la modificación de las existentes.

Comunicación y alineación: Se asegura una comunicación clara y constante sobre el CMI y sus resultados en toda la organización. Esto implica compartir regularmente los avances, logros y desafíos relacionados con el CMI, y alinear a los equipos y departamentos en torno a los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias.

Mejora continua: Se fomenta una cultura de mejora continua en la organización, utilizando el CMI como base para la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas. Se buscan oportunidades para optimizar procesos, aumentar la eficiencia y mejorar el rendimiento en todas las áreas clave.

Integración con otros sistemas de gestión: El CMI se integra con otros sistemas de gestión existentes en la organización, como el sistema de gestión de calidad, el sistema de gestión de proyectos o el sistema de gestión del talento. Esto asegura una alineación y coherencia en la implementación de las estrategias y objetivos en todos los niveles y funciones de la organización.

4.11. Actividades académicas

4.11.1. Puntos importantes

- Se establecen varios objetivos fundamentales para esta etapa, que incluyen la definición de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso y éxito de la estrategia, la asignación adecuada de recursos y la definición de responsabilidades claras para llevar a cabo la estrategia, la ejecución de acciones y proyectos estratégicos, la supervisión constante del progreso y rendimiento, y la promoción de una cultura de aprendizaje y adaptación continua.

- Esta fase es crucial porque es donde la estrategia cobra vida y se convierte en acción. La asignación adecuada de recursos, ya sean financieros, humanos o tecnológicos, es esencial para llevar a cabo las acciones estratégicas de manera efectiva.
- Además, se enfatiza la necesidad de definir claramente las responsabilidades de cada equipo y departamento involucrado para asegurar la colaboración y el enfoque en los objetivos comunes.
- La fase de control se presenta como la brújula que guía a la organización en su viaje estratégico. A través de indicadores de desempeño y metas específicas, se destaca la importancia de monitorear constantemente el progreso y tomar decisiones informadas en función de los resultados obtenidos.
- La adaptación y el aprendizaje continuo son fundamentales, ya que permiten realizar ajustes necesarios y aprovechar nuevas perspectivas emergentes.
- El problema estratégico general y la solución estratégica general son conceptos clave en esta etapa. El problema estratégico general se refiere al desafío principal que la organización enfrenta y que requiere una respuesta estratégica, mientras que la solución estratégica general aborda ese problema. Estos conceptos pueden variar según la organización y su contexto específico, y se enfatiza la importancia de un análisis exhaustivo para identificar correctamente tanto el problema como la solución estratégica.
- Se aborda la integración de los escenarios estratégicos después de realizar un análisis FODA. Este proceso implica la identificación de impulsores clave que pueden afectar a la organización en el futuro, la selección de escenarios relevantes, el desarrollo de descripciones detalladas de cada escenario, el análisis de impacto en la organización y la creación de estrategias adaptativas.
- Sin embargo, los escenarios estratégicos también presentan desafíos. La incertidumbre es uno de los principales, ya que se basan en suposiciones

y estimaciones sobre el futuro. Su desarrollo es un proceso complejo y laborioso que requiere recursos significativos, y a menudo se ven limitados por la calidad de los datos disponibles.

- Además, la interpretación de los escenarios puede verse influenciada por sesgos individuales, lo que puede llevar a decisiones sesgadas. La falta de exhaustividad es otra preocupación, ya que no pueden contemplar todos los posibles eventos futuros. Finalmente, requieren un mantenimiento constante para mantener su relevancia y aplicabilidad.
- La elaboración de estrategias empresariales maestras es esencial para el éxito de una organización. Estas estrategias proporcionan claridad y enfoque a largo plazo, asegurando la coherencia y alineación en toda la organización. También optimizan la asignación de recursos y permiten la adaptación a un entorno cambiante. Además, facilitan la medición del progreso y el rendimiento, lo que ayuda a identificar áreas de mejora y a realizar ajustes estratégicos.
- Los planes de acción descomponen los objetivos estratégicos en tareas y actividades específicas. Proporcionan una hoja de ruta para la implementación efectiva de las estrategias. Existen diferentes tipos de planes de acción, como estratégicos, tácticos y operativos, que se adaptan a las necesidades específicas de la organización.
- Los KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) son fundamentales en la planificación estratégica. Miden el progreso hacia los objetivos estratégicos, enfocan la atención en resultados clave y respaldan la toma de decisiones informada. Además, son herramientas efectivas para comunicar y alinear a toda la organización en torno a los objetivos estratégicos. Los KPIs también ayudan a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, lo que contribuye a la mejora continua de la organización.
- La toma de decisiones informada se beneficia significativamente de los KPIs. Estos indicadores proporcionan datos y métricas sólidas que respaldan decisiones estratégicas. Al monitorear constantemente el rendimiento a través de los KPIs, los líderes pueden identificar problemas,

desviaciones y áreas de mejora, lo que les permite tomar decisiones oportunas y basadas en evidencia.

- Los KPIs también tienen un poderoso efecto en la comunicación y la alineación en toda la organización. Al establecer y comunicar los KPIs a todos los niveles, se crea una comprensión compartida de las metas estratégicas. Esto fomenta la alineación de los esfuerzos individuales y departamentales hacia la estrategia común, lo que es esencial para el éxito en la implementación de estrategias.
- Identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento es otra ventaja clave de los KPIs. Al monitorear el rendimiento a través de estos indicadores, es posible identificar tendencias, brechas o desafíos que necesitan atención y acción. Esto es esencial para lograr mejoras continuas en la organización y mantenerla competitiva.
- El Cuadro de Mando Integral (CMI), por su parte, es un sistema de gestión estratégica que amplía la medición más allá de los indicadores financieros. Se basa en cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta ofrece una visión holística del desempeño organizacional y garantiza que se consideren aspectos clave más allá de los resultados financieros.
- Después de implementar el CMI, es crucial realizar una revisión continua, realizar ajustes estratégicos, comunicar los resultados y fomentar una cultura de mejora continua. El CMI también se integra con otros sistemas de gestión de la organización para garantizar la alineación de objetivos y estrategias en todos los niveles y funciones. En conjunto, los KPIs y el CMI son herramientas poderosas para lograr el éxito estratégico y mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante evolución.

4.11.2. Actividades para Desarrollar Capítulo IV

4.11.2.1. Autoevaluaciones Capítulo IV

- 1) ¿Cuál es la importancia de realizar un análisis FODA antes de desarrollar escenarios estratégicos en la planificación empresarial?
- 2) ¿Cuáles son los beneficios de contar con escenarios estratégicos en la toma de decisiones empresariales y cómo pueden ayudar a una organización?
- 3) ¿Qué desafíos o limitaciones pueden surgir al desarrollar y mantener escenarios estratégicos en una organización?
- 4) ¿Cómo pueden las estrategias empresariales maestras contribuir a la coherencia y alineación dentro de una organización?
- 5) ¿Por qué son esenciales los planes de acción en la implementación efectiva de estrategias empresariales y cuáles son algunos ejemplos de tipos de planes de acción utilizados comúnmente en las organizaciones?
- 6) ¿Cuál es la utilidad principal de los métodos de escenarios en la planificación estratégica?
- 7) ¿Cuáles son algunos de los inconvenientes de los escenarios estratégicos?
- 8) ¿Por qué es importante elaborar estrategias empresariales maestras?
- 9) ¿Qué papel desempeñan los KPIs en la planificación estratégica y cómo pueden contribuir al éxito de una organización?
- 10) ¿Cómo puede beneficiar la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) a una organización en términos de mejora de su desempeño estratégico y toma de decisiones?

4.11.2.2. Actividades Colaborativas Capítulo IV

Caso de Estudio 1: Estrategia de Expansión de Mercado

Descripción: Una empresa de tecnología llamada "Tech Innovators" se especializa en la fabricación de dispositivos electrónicos de alta calidad. La empresa ha estado buscando oportunidades para expandirse a nuevos mercados y ha identificado América Latina como una región con un gran

potencial de crecimiento. Su objetivo estratégico es aumentar las ventas en América Latina en un 30% en los próximos dos años.

Pregunta: ¿Cuáles serían los posibles KPIs que Tech Innovators podría utilizar para medir el progreso hacia su objetivo de expansión en América Latina?

Caso de Estudio 2: Optimización de Procesos de Producción

Descripción: Una empresa de fabricación de automóviles, "AutoMundo", busca mejorar la eficiencia de su proceso de producción para reducir costos y aumentar la calidad de sus vehículos. Han implementado una estrategia que se centra en la optimización de procesos.

Pregunta: ¿Qué tipo de planes de acción podrían desarrollar AutoMundo para lograr la optimización de procesos y cuáles serían los KPIs relevantes para medir el progreso?

Caso de Estudio 3: Lanzamiento de un Nuevo Producto

Descripción: Una empresa de alimentos, "Delicias Naturales", está planeando el lanzamiento de un nuevo producto saludable en el mercado. Su estrategia corporativa se centra en la expansión de su línea de productos y el ingreso a un nuevo segmento de mercado.

Pregunta: ¿Qué tipo de planes de acción de marketing podrían desarrollar Delicias Naturales para el lanzamiento de su nuevo producto y cuáles serían los KPIs relevantes para evaluar el éxito del lanzamiento?

Caso de Estudio 4: Implementación de KPIs en una Empresa de Tecnología

Pregunta: Una empresa de tecnología ha implementado KPIs para evaluar su desempeño en el desarrollo de software. Después de un año, descubren que la métrica de "Tiempo promedio de desarrollo por proyecto" ha aumentado en un 20%. ¿Qué acción deberían tomar basándose en este KPI?

Caso de Estudio 5: Uso del CMI en una Organización de Salud

Pregunta: Un hospital utiliza el Cuadro de Mando Integral (CMI) para evaluar su desempeño en cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento. Descubren que la métrica de "Satisfacción del paciente" ha

disminuido en un 10%. ¿Qué acciones estratégicas podrían considerar basándose en esta perspectiva del CMI?

4.11.2.3. Cuestionario (reactivos Capítulo IV)

- 1) ¿Cuál es el propósito principal de realizar un análisis FODA en la planificación estratégica?
 - a) Identificar escenarios estratégicos
 - b) Evaluar riesgos y oportunidades
 - c) Desarrollar estrategias empresariales maestras
 - d) Establecer objetivos a corto plazo
- 2) ¿Cuál de los siguientes no es un tipo de escenario estratégico mencionado en el artículo?
 - a) Escenario favorable
 - b) Escenario probable
 - c) Escenario desafiante
 - d) Escenario pésimo
- 3) ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor la importancia de las estrategias empresariales maestras?
 - a) Son útiles solo para la alta dirección
 - b) Limitan la adaptabilidad de la organización
 - c) Se centran únicamente en la optimización de recursos financieros
 - d) Proporcionan una visión clara y un enfoque estratégico compartido
- 4) ¿Cuál es la función principal de los planes de acción en la planificación estratégica?
 - a) Generar informes financieros
 - b) Evaluar el desempeño de los empleados
 - c) Convertir estrategias en acciones concretas
 - d) Establecer metas a largo plazo
- 5) ¿Cuál de los siguientes no es un tipo de plan de acción mencionado en el artículo?
 - a) Plan de acción estratégico
 - b) Plan de acción táctico
 - c) Plan de acción de marketing
 - d) Plan de acción de mejora continua

- 6) ¿Cuál de los siguientes no es uno de los tipos de escenarios estratégicos mencionados en el artículo?
 - a) Escenario optimista
 - b) Escenario más probable
 - c) Escenario pesimista
 - d) Escenario favorable
- 7) ¿Cuál es uno de los principales beneficios de utilizar escenarios estratégicos en la planificación empresarial?
 - a) Limitar la adaptabilidad de la organización
 - b) Eliminar la incertidumbre en la toma de decisiones
 - c) Reducir la necesidad de análisis FODA
 - d) Proporcionar una visión única del futuro
- 8) ¿Cuál es una de las principales ventajas de utilizar escenarios en la planificación estratégica?
 - a) Predecir con certeza el futuro.
 - b) Evaluar riesgos y oportunidades.
 - c) Eliminar la incertidumbre.
 - d) Reducir la complejidad.
- 9) ¿Cuál es uno de los inconvenientes de los escenarios estratégicos?
 - a) Proporcionan certeza sobre el futuro.
 - b) Son simples de desarrollar.
 - c) Pueden verse afectados por interpretaciones subjetivas.
 - d) Consideran todos los factores relevantes.
- 10) ¿Cuál es una de las razones para elaborar estrategias empresariales maestras?
 - a) Proporcionar claridad y enfoque.
 - b) Aumentar la duplicación de recursos.
 - c) Complicar la toma de decisiones.
 - d) Restringir la adaptabilidad.
- 11) ¿Qué papel desempeñan los KPIs en la planificación estratégica?
 - a) No tienen ningún impacto en la toma de decisiones.
 - b) Ayudan a evaluar el progreso hacia objetivos estratégicos.
 - c) Complican la comunicación en la organización.
 - d) Se centran en actividades irrelevantes.

- 12) ¿Cuál es el propósito principal de los KPIs?
 - a) Generar informes financieros.
 - b) Planificar estrategias de marketing.
 - c) Medir la moral de los empleados.
 - d) Evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos.
- 13) ¿Qué perspectivas se utilizan en el Cuadro de Mando Integral (CMI) para evaluar el desempeño organizacional?
 - a) Solo la perspectiva financiera.
 - b) Cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento.
 - c) Tres perspectivas: financiera, cliente y procesos internos.
 - d) Cinco perspectivas: financiera, cliente, interna, aprendizaje y crecimiento, y sostenibilidad.
- 14) ¿Cuál de las siguientes no es una perspectiva del Cuadro de Mando Integral (CMI)?
 - a) Perspectiva del proceso.
 - b) Perspectiva financiera.
 - c) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
 - d) Perspectiva del cliente.
- 15) ¿Por qué es importante la tasa de retención de clientes como KPI en el área de ventas?
 - a) No es importante en ventas.
 - b) Porque indica cuántos nuevos clientes se han adquirido.
 - c) Porque mide la satisfacción y fidelidad de los clientes existentes.
 - d) Porque evalúa el costo de los productos vendidos.
- 16) ¿Qué acción es clave después de implementar el CMI en una organización?
 - a) Dejar el CMI sin cambios.
 - b) Realizar una revisión y evaluación continua.
 - c) Eliminar todas las métricas no financieras.
 - d) Ignorar los resultados del CMI.
- 17) ¿Cuál de las siguientes no es una perspectiva típica en el Cuadro de Mando Integral (CMI)?
 - a) Perspectiva del cliente.

- b) Perspectiva financiera.
 - c) Perspectiva interna.
 - d) Perspectiva de recursos humanos.
- 18) ¿Cuál es la importancia de los KPIs en la toma de decisiones estratégicas?
- a) Los KPIs son irrelevantes para la toma de decisiones.
 - b) Los KPIs proporcionan datos objetivos para respaldar la toma de decisiones informadas.
 - c) Los KPIs solo se utilizan para evaluación retrospectiva.
 - d) Los KPIs reemplazan por completo la necesidad de tomar decisiones.
- 19) ¿Cuál de los siguientes no es un ejemplo de KPI en el área de finanzas?
- a) Retorno sobre la inversión (ROI).
 - b) Margen de beneficio.
 - c) Ratio de liquidez.
 - d) Tasa de satisfacción del cliente.
- 20) ¿Qué implica la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral (CMI)?
- a) Evaluar la eficiencia de los procesos internos.
 - b) Medir el retorno de la inversión financiera.
 - c) Evaluar el desarrollo y mejora de los empleados.
 - d) Medir la satisfacción del cliente.

05

CAPITULO

Anexos



Anexos

5.1. Soluciones autoevaluaciones

5.1.1. Solucionario Autoevaluación Capítulo I

- 1) ¿Qué es la planeación estratégica y cuál es su objetivo principal?

La planeación estratégica es un proceso vital mediante el cual una organización define su estrategia o dirección y toma decisiones sobre la asignación de sus recursos para seguir esta estrategia. Su objetivo principal es proporcionar una hoja de ruta detallada que describa cómo la organización puede pasar de su situación actual a su estado deseado.

- 2) Menciona al menos tres ventajas de aplicar la planeación estratégica en las organizaciones.

Las ventajas de aplicar la planeación estratégica en las organizaciones son:

- a) Claridad, dirección y enfoque.
- b) Mejora la toma de decisiones.
- c) Ayuda a anticiparse al futuro.

- 3) ¿Cuál es uno de los principales desafíos que pueden surgir durante la implementación de la planeación estratégica?

Uno de los principales desafíos es la rigidez, es decir, si la organización no está dispuesta a adaptarse a los cambios imprevistos o nuevas oportunidades porque se alejan de su plan estratégico.

- 4) Define brevemente qué son los recursos de una empresa según Barney (1991).

Respuesta: Los recursos de una empresa son todos los activos, capacidades, procesos organizativos, atributos de la firma, información, conocimiento, etc., controlados por una firma que le permiten concebir e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

- 5) ¿Cuál es la importancia de las capacidades en relación con la estrategia de una organización?

Respuesta: Las capacidades son fundamentales para la estrategia de una organización, ya que se refieren a la habilidad de la organización para desplegar recursos, usualmente en combinación, para llevar a cabo una tarea o actividad necesaria.

- 6) ¿Qué significa la coherencia de la estrategia empresarial según Porter (1996)?

Respuesta: La coherencia de la estrategia empresarial implica que todas las actividades de la empresa estén alineadas hacia el logro de los objetivos estratégicos, creando un ajuste único y valioso.

- 7) Menciona una ventaja de la planeación estratégica relacionada con la gestión de recursos de una organización.

Respuesta: Una ventaja de la planeación estratégica en la gestión de recursos es asegurar que los recursos de la organización se utilicen de la manera más eficaz y eficiente al establecer prioridades claras.

- 8) ¿Por qué la anticipación al futuro es un beneficio de la planificación estratégica?

Respuesta: La planificación estratégica a menudo implica evaluar las tendencias futuras y prepararse para ellas, lo que proporciona a la organización una ventaja competitiva y ayuda a adaptarse a los cambios del entorno de manera más eficaz.

- 9) ¿Qué implica la resistencia y adaptabilidad de una organización en el contexto de la planeación estratégica?

Respuesta: Implica que las organizaciones que realizan planificación estratégica son más capaces de manejar desafíos y cambios inesperados al haber considerado posibles riesgos y desarrollado estrategias de contingencia.

- 10) ¿Cuál es la relación entre la estrategia y la captura de valor según Teece (2010)?

Respuesta: La estrategia permite a las organizaciones diferenciar su propuesta de valor y mejorar su rendimiento, mientras que la captura de valor implica la elección de un modelo de negocio adecuado para obtener rendimientos de las inversiones.

5.1.2. Solucionario Autoevaluación Capítulo II

- 1) ¿Cuál es la importancia de establecer una misión y visión claras en una organización y cómo contribuyen a guiar sus acciones y aspiraciones?

Establecer una misión y visión claras en una organización es crucial para brindar una guía sólida y coherente a sus acciones y aspiraciones. La misión, al articular el propósito esencial de la organización y su razón de ser, define su alcance y enfoque, orientando las decisiones y esfuerzos de todos los involucrados.

Por otro lado, la visión, al pintar una imagen inspiradora y ambiciosa del futuro deseado, motiva a los empleados y partes interesadas a trabajar con pasión y dedicación, al tiempo que actúa como un faro estratégico que guía las elecciones en busca de metas superiores. En conjunto, estas declaraciones esenciales no solo forjan la identidad y dirección de la organización, sino que también son herramientas fundamentales para la comunicación interna y externa, permitiendo que todos compartan una comprensión común de sus objetivos y valores.

- 2) ¿Cómo se diferencia la planeación estratégica de la planeación táctica y operativa? ¿Cuáles son sus enfoques y plazos característicos?

La planeación estratégica, la planeación táctica y la planeación operativa son niveles interrelacionados de planificación que se distinguen por sus enfoques y plazos característicos. La planeación estratégica se enfoca en establecer los objetivos a largo plazo y la dirección general de la organización. Se preocupa por definir la visión, misión y metas a largo plazo, además de considerar el entorno competitivo y los factores macroambientales. Suele abarcar varios años y su enfoque es holístico, tomando decisiones que impactarán la organización en su conjunto.

Por otro lado, la planeación táctica se enfoca en la implementación de la estrategia a nivel funcional o departamental. Se traducen los objetivos estratégicos en acciones concretas y asignación de recursos en un horizonte de

mediano plazo, generalmente de uno a tres años. Aquí, el enfoque se centra en lograr resultados específicos en áreas como marketing, recursos humanos, finanzas u operaciones, y se toman decisiones que contribuyen a los objetivos estratégicos globales.

Finalmente, la planeación operativa se concentra en la ejecución detallada y a corto plazo de las tareas diarias y operaciones de la organización. Su enfoque es práctico y táctico, involucrando la asignación de recursos en el corto plazo, generalmente de meses a un año. Aquí se definen procedimientos específicos, se establecen plazos concretos y se coordina la ejecución de tareas para lograr la eficiencia y la calidad en la operación diaria.

- 3) ¿Cómo se relacionan los conceptos de recursos, capacidades y ventajas competitivas en el análisis interno de una organización durante la planeación estratégica?

En el análisis interno durante la planeación estratégica, los recursos, como activos tangibles e intangibles, se combinan para formar capacidades, que representan la habilidad de la organización para ejecutar actividades clave de manera efectiva. Estas capacidades únicas y valiosas se convierten en ventajas competitivas cuando permiten a la organización destacarse en su mercado, ya sea a través de costos más bajos, productos diferenciados, innovación u otros factores distintivos, dando forma a su posición competitiva y contribuyendo a su éxito sostenible.

- 4) ¿Cuál consideras que es la importancia de evaluar la estructura organizativa durante un análisis interno?

Evaluar la estructura organizativa en un análisis interno es de vital importancia, ya que la forma en que una organización está configurada afecta directamente su eficiencia, comunicación, toma de decisiones y capacidad de adaptación. Una estructura clara y adecuada permite la asignación eficiente de responsabilidades y recursos, evita duplicación de esfuerzos, fomenta la colaboración y facilita la alineación de objetivos. Además, una estructura flexible y adaptable puede responder de manera ágil a los cambios en el entorno empresarial y a nuevas oportunidades, lo que se convierte en una ventaja competitiva en un mundo en constante evolución.

- 5) ¿Cómo influye el entorno empresarial en el proceso de planeación estratégica? ¿Qué factores externos se deben considerar para adaptar y ajustar las estrategias a medida que cambia el entorno?

El entorno empresarial ejerce una influencia significativa en el proceso de planeación estratégica al proporcionar el contexto en el cual la organización opera. Los factores externos, como condiciones económicas, tendencias del mercado, avances tecnológicos, regulaciones gubernamentales y dinámicas competitivas, son cruciales para identificar oportunidades y amenazas. Para adaptar y ajustar las estrategias a medida que el entorno cambia, es esencial considerar indicadores económicos, preferencias de los consumidores, avances tecnológicos emergentes, cambios en la legislación y actividades de competidores.

- 6) ¿Cuáles son los beneficios de fomentar una mentalidad de cambio e innovación en una organización durante la planeación estratégica?

Fomentar una mentalidad de cambio e innovación en una organización durante la planeación estratégica conlleva beneficios significativos al promover la adaptabilidad, la creatividad y la búsqueda constante de mejoras. Esta mentalidad impulsa la identificación temprana de oportunidades emergentes y desafíos cambiantes, permitiendo ajustar estrategias de manera proactiva. Además, al alentar la exploración de nuevas ideas y enfoques, se estimula la diferenciación competitiva y el desarrollo de soluciones innovadoras, reforzando la resiliencia de la organización en un entorno empresarial dinámico y asegurando su capacidad para liderar y responder efectivamente a las demandas cambiantes del mercado.

- 7) En tu opinión, ¿cuál es la relación entre la planeación y la dirección estratégicas? ¿Cómo contribuyen estas prácticas a la mejora continua y al logro de los objetivos de una empresa?

La relación entre la planeación y la dirección estratégicas es esencial, ya que la planeación establece la hoja de ruta y los objetivos a largo plazo, mientras que la dirección estratégica se enfoca en ejecutar esa hoja de ruta de manera efectiva. Estas prácticas trabajan en conjunto para guiar a la organización hacia sus metas a través de la alineación de recursos, la toma de decisiones

informadas y la adaptación a cambios. La mejora continua se logra al evaluar constantemente el desempeño y ajustar las estrategias según los resultados y desafíos emergentes. En última instancia, la combinación de planeación y dirección estratégicas permite a la empresa mantener su enfoque, promover la innovación y responder de manera ágil, asegurando la consecución sostenible de sus objetivos.

8) ¿Qué tipo de recursos y capacidades internas consideras que son esenciales para el éxito de una organización?

Para el éxito de una organización, es esencial contar con una combinación de recursos y capacidades internas que refuercen su competitividad y adaptabilidad. Recursos financieros sólidos permiten inversiones estratégicas, mientras que una fuerza laboral calificada y comprometida impulsa la innovación y la ejecución efectiva. Las capacidades tecnológicas y de investigación y desarrollo permiten la diferenciación y la adaptación a cambios tecnológicos. Además, la gestión eficiente de la cadena de suministro asegura la disponibilidad oportuna de materias primas y productos. En conjunto, estos recursos y capacidades internas permiten a la organización enfrentar desafíos, identificar oportunidades y ejecutar estrategias con éxito en un entorno empresarial dinámico.

9) Desde tu perspectiva, ¿cómo los perfiles estratégicos facilitan la asignación eficiente de recursos humanos en proyectos y áreas clave?

Los perfiles estratégicos desempeñan un papel crucial al facilitar la asignación eficiente de recursos humanos en proyectos y áreas clave al identificar las habilidades, experiencias y competencias específicas requeridas para el éxito de cada iniciativa. Al definir claramente los requisitos y roles necesarios, los perfiles estratégicos permiten una asignación precisa de talento, asegurando que los individuos adecuados estén en los lugares adecuados. Esto no solo optimiza el uso de recursos humanos, sino que también maximiza la contribución de cada persona al logro de los objetivos estratégicos, impulsando la eficacia de los proyectos y la organización en su conjunto.

10) ¿Cuáles son las actividades primarias en la cadena de valor y qué función cumplen en la creación de valor para el cliente?

Las actividades primarias en la cadena de valor son aquellas funciones esenciales directamente involucradas en la creación, producción y entrega de un producto o servicio. Estas actividades incluyen la logística interna (recepción, almacenamiento y distribución de insumos), la operación (transformación de insumos en productos finales), la logística externa (distribución de productos terminados), el marketing y ventas (promoción y venta), y el servicio postventa (soporte y atención al cliente). Cada una de estas actividades contribuye a la creación de valor para el cliente al asegurar la disponibilidad, calidad y entrega oportuna de productos y servicios, así como al generar relaciones positivas que impulsan la satisfacción y fidelización del cliente.

5.1.3. Solucionario Autoevaluación Capítulo III

- 1) ¿Cuál es la importancia de evaluar el entorno político en el análisis PESTEL?

La importancia de evaluar el entorno político en el análisis PESTEL radica en que las decisiones y estrategias de una organización pueden verse significativamente afectadas por factores políticos, como cambios en la legislación, regulaciones gubernamentales, estabilidad política y relaciones internacionales. Comprender estos aspectos permite anticipar riesgos y oportunidades, así como adaptar la estrategia empresarial en consecuencia.

- 2) ¿Por qué es importante considerar las tendencias socioculturales en el análisis PESTEL?

Las tendencias socioculturales, como cambios en las preferencias de los consumidores, valores culturales y estilos de vida, pueden influir en la demanda de productos y servicios. Comprender estas tendencias permite a las empresas adaptar sus ofertas para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Las tendencias socioculturales también pueden dar lugar a cambios en la regulación gubernamental y en las expectativas de responsabilidad social de las empresas. Las organizaciones deben adaptarse a estas demandas para evitar riesgos legales y reputacionales.

- 3) ¿Qué medidas pueden tomar las organizaciones para cumplir con regulaciones ambientales y promover la sostenibilidad?

Las organizaciones pueden promover la sostenibilidad y cumplir con regulaciones ambientales mediante la adopción de diversas medidas, que incluyen el cumplimiento normativo, la formulación de políticas ambientales y objetivos medibles, la gestión eficiente de recursos naturales y energía, la reducción de residuos y el fomento de la eficiencia energética. Estas acciones contribuyen a una gestión ambiental responsable y al impulso de prácticas sostenibles, mejorando la imagen de la organización y su impacto positivo en el entorno.

4) ¿Cómo pueden las organizaciones anticipar cambios en el entorno político y económico?

La anticipación de cambios en el entorno político y económico implica un enfoque proactivo que combina la recopilación de información, el análisis de tendencias y la preparación estratégica para garantizar que la organización esté preparada para adaptarse y tomar decisiones informadas en un entorno empresarial en constante evolución.

5) ¿Cómo pueden las organizaciones adaptarse a los avances tecnológicos y la transformación digital en su industria?

Las organizaciones pueden adaptarse a los avances tecnológicos y la transformación digital en su industria mediante la adopción de una mentalidad de cambio constante y la implementación de estrategias ágiles. Esto incluye la inversión en tecnologías emergentes, como inteligencia artificial, automatización, análisis de datos y computación en la nube, para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Además, fomentar una cultura de innovación y capacitación continua del personal es esencial para aprovechar plenamente las oportunidades tecnológicas.

6) ¿Cuáles considera que son las principales amenazas que enfrenta su empresa en el mercado actual?

En el mercado actual, enfrentamos varias amenazas significativas. Una de las más destacadas es la creciente competencia de nuevos entrantes que buscan capturar una parte del mercado. Además, la volatilidad en los precios de las materias primas es una preocupación constante, ya que puede afectar nuestros

márgenes de beneficio. También debemos estar atentos a las cambiantes regulaciones gubernamentales que pueden impactar nuestra operación y a la evolución de las preferencias del consumidor, que pueden requerir adaptaciones rápidas en nuestros productos y servicios.

7) ¿Cómo identifica y gestiona su empresa las debilidades internas en su estructura organizativa?

Identificar y gestionar las debilidades internas es esencial para nuestro éxito. Realizamos evaluaciones periódicas de nuestras operaciones internas a través de auditorías y revisiones exhaustivas. Fomentamos una cultura de mejora continua en la que los empleados son alentados a identificar problemas y proponer soluciones. Además, tenemos un sistema de gestión de calidad que nos ayuda a detectar áreas que requieren mejoras y a implementar cambios efectivos. La comunicación abierta y la retroalimentación constructiva son pilares clave para abordar nuestras debilidades de manera proactiva.

8) ¿Cuáles son las estrategias específicas que su empresa implementa para mantener su ventaja competitiva?

Mantener una ventaja competitiva es una prioridad estratégica para nosotros. Nos enfocamos en varias estrategias específicas, como la innovación constante. Invertimos en investigación y desarrollo para crear productos y servicios líderes en el mercado. También nos centramos en la satisfacción del cliente, proporcionando experiencias excepcionales que generen lealtad. La expansión a nuevos mercados y la diversificación de nuestros productos son otras estrategias clave. Además, buscamos constantemente la mejora de la eficiencia operativa para reducir costos y aumentar nuestra competitividad.

9) ¿Cuáles son las principales oportunidades que su empresa está buscando aprovechar en el mercado?

En este momento, estamos enfocados en la expansión internacional como una de nuestras principales oportunidades. Vemos un gran potencial en mercados emergentes y estamos buscando alianzas estratégicas con otras empresas en esos lugares. Además, estamos explorando nuevas líneas de productos y servicios que se alineen con las tendencias cambiantes del mercado. La

digitalización y la tecnología también representan oportunidades significativas que estamos buscando aprovechar para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.

- 10) ¿Cómo evalúa el impacto de las tendencias sociales en la demanda de sus productos/servicios?

Evaluar el impacto de las tendencias sociales es esencial para mantenernos relevantes en el mercado. Realizamos investigaciones de mercado exhaustivas y encuestas de satisfacción para comprender las preferencias cambiantes de los consumidores. También estamos atentos a las conversaciones en redes sociales y participamos activamente en el diálogo con nuestros clientes. Esto nos permite adaptar nuestros productos y servicios para satisfacer las demandas cambiantes y anticipar las tendencias futuras.

5.1.4. Soluciones Autoevaluaciones Capítulo IV

- 1) ¿Cuál es la importancia de realizar un análisis FODA antes de desarrollar escenarios estratégicos en la planificación empresarial?

El análisis FODA es fundamental antes de desarrollar escenarios estratégicos en la planificación empresarial porque proporciona una comprensión profunda de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Esto sirve como base sólida para identificar los impulsores clave y crear escenarios realistas y relevantes que se alineen con la situación actual de la organización.

- 2) ¿Cuáles son los beneficios de contar con escenarios estratégicos en la toma de decisiones empresariales y cómo pueden ayudar a una organización?

Los escenarios estratégicos son beneficiosos para la toma de decisiones empresariales porque permiten a una organización anticipar y prepararse para posibles cambios en su entorno. Ayudan a evaluar riesgos y oportunidades, lo que conduce a decisiones más informadas y estratégicas. También fomentan la flexibilidad y la adaptabilidad, lo que es esencial en un mundo empresarial en constante evolución.

- 3) ¿Qué desafíos o limitaciones pueden surgir al desarrollar y mantener escenarios estratégicos en una organización?

Algunos desafíos y limitaciones al desarrollar y mantener escenarios estratégicos incluyen la incertidumbre inherente a la predicción del futuro, la complejidad del análisis de múltiples variables, las limitaciones de datos, la interpretación subjetiva y la posibilidad de no considerar todos los factores relevantes en los escenarios.

- 4) ¿Cómo pueden las estrategias empresariales maestras contribuir a la coherencia y alineación dentro de una organización?

Las estrategias empresariales maestras son esenciales para la coherencia y alineación dentro de una organización porque proporcionan una visión clara y un enfoque estratégico compartido. Esto garantiza que todas las áreas y funciones trabajen hacia un objetivo común y evita conflictos, maximizando la eficiencia y la colaboración.

- 5) ¿Por qué son esenciales los planes de acción en la implementación efectiva de estrategias empresariales y cuáles son algunos ejemplos de tipos de planes de acción utilizados comúnmente en las organizaciones?

Los planes de acción son esenciales para la implementación efectiva de estrategias empresariales. Algunos ejemplos de tipos de planes de acción comunes incluyen planes estratégicos, tácticos, operativos, de marketing, de recursos humanos, de tecnología de la información, financieros, de mejora continua, de desarrollo de productos y de expansión geográfica. Cada uno de ellos se enfoca en aspectos específicos de la estrategia y detalla acciones concretas para lograr los objetivos estratégicos.

- 6) ¿Cuál es la utilidad principal de los métodos de escenarios en la planificación estratégica?

Los métodos de escenarios son útiles en la planificación estratégica porque permiten anticipar cambios en el entorno, identificar tendencias emergentes y evaluar riesgos y oportunidades, lo que facilita la toma de decisiones informadas.

- 7) ¿Cuáles son algunos de los inconvenientes de los escenarios estratégicos?

Algunos de los inconvenientes de los escenarios estratégicos incluyen la incertidumbre inherente a la predicción del futuro, la complejidad en su desarrollo, las limitaciones de datos, la posibilidad de interpretación subjetiva y la falta de exhaustividad en la consideración de factores futuros.

8) ¿Por qué es importante elaborar estrategias empresariales maestras?

La elaboración de estrategias empresariales maestras es importante porque proporciona claridad y enfoque a largo plazo, asegura la coherencia y alineación en toda la organización, optimiza la asignación de recursos, facilita la adaptación al cambio y permite medir el progreso y el rendimiento.

9) ¿Qué papel desempeñan los KPIs en la planificación estratégica y cómo pueden contribuir al éxito de una organización?

Los KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) desempeñan un papel crucial en la planificación estratégica al medir el progreso hacia los objetivos estratégicos, enfocar la atención en resultados clave, respaldar la toma de decisiones informadas y facilitar la comunicación y alineación en toda la organización. También ayudan a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, lo que contribuye al éxito a largo plazo de la organización.

10) ¿Cómo puede beneficiar la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) a una organización en términos de mejora de su desempeño estratégico y toma de decisiones?

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) puede beneficiar significativamente a una organización al proporcionar una visión equilibrada y holística de su desempeño estratégico. Esto se logra a través de la medición de cuatro perspectivas interrelacionadas: financiera, cliente, interna y aprendizaje y crecimiento. El CMI permite evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos en estas áreas clave y proporciona datos objetivos para respaldar la toma de decisiones informadas.

5.2. Soluciones de los cuestionarios

5.2.1. Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo I

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
C	b	d	b	b	b	b	b	d	C

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
c	a	c	b	c	b	b	c	b	C

5.2.2. Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo II

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c	c	c	c	d	d	b	a	c	b

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
c	a	b	c	a	c	c	d	c	b

5.2.3. Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo III

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	c	C	c	a	d	a	a	b	a

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
b	a	D	c	a	b	d	a	c	b

5.2.4. Cuestionario (Reactivos) de opción múltiple Capítulo IV

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b	a	D	C	d	d	b	b	c	a

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
b	d	B	A	c	b	d	b	d	c

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Referencias Bibliográficas

- Ackoff, R. L. (1981). *Creating the Corporate Future*. John Wiley & Sons.
- Adizes, I. (1979). Organizational passages: Diagnosing and treating lifecycle problems in organizations. *Organizational Dynamics*, 8(1), 3-24. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90001-9](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(79)90001-9)
- Alkhafaji, A. (2021). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment* (4th ed.). Routledge.
- Ansoff, H.I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*. 113-124.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Ansoff, H.I. (1988). *The New Corporate Strategy*. Wiley.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.
- Becker, B.E., & Huselid, M.A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?. *Journal of Management*, 32, 898-925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Bharadwaj, A.S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24, 169-196. <http://dx.doi.org/10.2307/3250983>
- Bowersox, D.J., & Closs, D.J. (2019). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Brigham, E.F., & Ehrhardt, M.C. (2014). *Gestión financiera: Teoría y Práctica* (14a ed.). Cengage Learning.

- Bryson, J.M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. John Wiley & Sons.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Chandler, A.D. (1962). Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. MIT press.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation (6th ed.). Pearson.
- Churchill, N.C., & Lewis, V.L. (1983) The Five Stages of Small Business Growth. Harvard Business Review, 61, 30-50.
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304-313.
- Collins, J., & Porras, J.I. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. Harper Collins Publishing.
- Daft, R.L., & Marcic, D. (2009). Introducción a la Administración (6a ed.). Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2018). Teoría y diseño organizacional (11a ed.). Cengage Learning.
- David, F.R. (2013). Conceptos de administración estratégica (14a ed.). Pearson.
- David, F.R., & David, M.E. (2020). Strategic management: A competitive advantage approach, Concepts and cases (17th ed.). Pearson Education Inc.
- Deming, W.E. (1986). Out of the Crisis. MIT Press.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. Academy of Management Review, 20, 65-91.
- Drucker, P. (1954). The Practice of Management. Harper & Row.

- Drucker, P. (1994a). *La Sociedad Post-Capitalista*. Editorial Norma.
- Drucker, P. (1994b). The Theory of the Business. *Harvard Business Review*, September-October, 95-104.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. Oxford University Press.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <http://dx.doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R.M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition* (10th ed.). Wiley.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Grigorescu, I. (2015). Value Chain Analysis – Basic Element Of An Organization's Competitive Advantage. *International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION*, 21(2), 318-324. <https://doi.org/10.1515/kbo-2015-0053>
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Análisis multivariante*. Pearson Educación.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press.
- Heizer, J., & Render, B. (2013). *Operations Management* (11th ed.). Prentice Hall.
- Hellriegel, D., & Slocum, J.W. (2009). *Comportamiento organizacional* (12a ed.). Cengage Learning.

- Hersey, P., Blanchard, K.H., & Johnson, D.E. (1996). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Prentice Hall.
- Hill, C.W., Jones, G.R., & Schilling, M. (2015). Administración estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral (11a ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2017). Administración Estratégica: Competitividad y Globalización Conceptos y Casos (13a ed.). Cengage Learning.
- Hrebiniak, L.G., & Joyce, W.F. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. Administrative Science Quarterly, 30(3), 336-349.
- Jiménez, A., Hillier-Fry, C., & Díaz, J. (2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. Harvard Deusto business review, 66-79.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). Exploring Corporate Strategy: Text & Cases (8th ed.). Prentice Hall.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2008). The execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- Khai-Loon L., Zulkifli M.U., & Mohamad G.H. (2014). Supply Chain Technology Adoption: Its Clarification, Evolution, Classification, and Practicality in Textile and Apparel Industry. International Journal of Business and Economics Research. Special Issue: Supply Chain Management: Its Theory and Applications. 3(6-1), 15-21. doi: 10.11648/j.ijber.s.2014030601.13
- Kim, C.W., & Mauborgne, R. (2005) Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. California Management Review, 47, 105-121. <http://dx.doi.org/10.2307/41166308>

- Kim, C.W., & Mauborgne, R. (2015). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Expanded edition. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Bowen, J.T., & Makens, J.C. (2014). *Marketing for Hospitality and Tourism* (6th ed.). Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2015). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1982). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2006). *Essentials of management: an international perspective*. Tata McGraw-Hill.
- Kunc, M. (2020). *Strategic Management: The Theory and Practice of Strategy in (Business) Organizations*. Routledge.
- Lambert, D.M., Cooper, M.C., & Pagh, J.D. (1998). Supply chain management: Implementation issues and research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20. <http://dx.doi.org/10.1108/09574099810805807>
- Lampel, J., Mintzberg, H., & Ahlstrand, B. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Jungles of Strategic Management* (2nd ed.). Pearson Education.
- Laudon, K.C., & Laudon, J.P. (2016). *Management information systems: managing the digital firm* (13th ed.). Pearson.
- Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passe: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(41), 26.
- Mauborgne, R.A., & Kim, W.C. (2005). La estrategia del océano azul. *Harvard Deusto business review*, 131(1), 22-31.

- Markides, C. (2013). *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries*. Jossey-Bass.
- Melo, N.A.P. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. *Revista Lasallista de investigación*, 15(1), 90-101.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322-341. DOI:10.1287/MNSC.26.3.322
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mintzberg, H. (1987). Crafting Strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75.
- Mintzberg, H. (1991). The Effective Organization: Forces and Forms. *Sloan Management Review*, 32(2), 54-67.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Mintzberg, H. (2017). Crafting strategy. In *The Aesthetic Turn in Management*. 477-486. Routledge.
- Monroe, K. (2003). *Pricing: Making Profitable Decisions* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Navas, J.E., & Guerras, L.A. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (2a.). Thomson Reuters-Civitas.
- Northouse, P.G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Sage publications.
- Nowack, K. (1992). Self-Assessment and Rater Assessment as a Dimension of Management Development. *Human Resource Development Quarterly*, 3(2), 141-155.

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B. (2019). *Strategic management: Planning for domestic and global competition* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2011). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. Wiley.
- Peteraf, M.A., & Barney, J.B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323. <https://doi.org/10.1002/mde.1126>
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M.E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C.K., & Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Quinn, J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Irwin.

- Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*, 94(1), 47-55. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.17594.59844>
- Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Robbins, S.P., Coulter, M., & DeCenzo, D.A. (2017). *Fundamentos de administración* (10a ed.). Pearson Educación.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Schultz, D.E., & Schultz, H.F. (2004). *IMC, The Next Generation: Five Steps for Delivering Value and Measuring Returns Using Marketing Communication*. McGraw Hill.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Currency Doubleday.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136-145.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Administración de operaciones* (8a ed.). Pearson.
- Smith, W. (1956) Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21, 3-8. <https://doi.org/10.2307/1247695>
- Smith, P.C., & Kendall, L.M. (1963). Retranslation of expectations: An approach to the construction of unambiguous anchors for rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 47(2), 149-155.
- Smith, J. (2020). *Customer-Centricity: The Key to Success in the Digital Age*. Wiley.
- Steiner, G. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. Free Press.

- Stoner, J.A.F., & Freeman, R.E. (2016). Administración (9a ed.) Pearson Educación.
- Taylor, F.W. (1911). The Principles of Scientific Management. Harper & Brothers.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 18(7), 509-533. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)10970266\(199708\)18:7<509::AIDSMJ882>3.0.CO;2-Z](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)10970266(199708)18:7<509::AIDSMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2-3), 172-194. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319-1350. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>
- Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2020). Administración estratégica: conciencia global. McGraw-Hill Education.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2013). Managing innovation: integrating technological, market and organizational change. John Wiley & Sons.
- Varadarajan, P.R., & Cunningham, M. (1995). Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. Journal of the Academy of Marketing Science.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180.
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2020). Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability. Pearson.
- Wehrich, H., & Koontz, H. (2005). Management: A Global Perspective. McGraw-Hill Education.
- Weitzel, W. (1981). Performance Appraisal: A Management Tool. Industrial Relations, 20(1), 31-40.

Referencias:

- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2011). Concepts in strategic management and business policy. Pearson Education India.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press.