



EDITORIAL

InvestiGO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA, HERRAMIENTAS Y APLICACIONES PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

La planificación estratégica es el pilar fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales.

Autores:

**Ibett Mariela Jácome Lara
Carlos Anibal Manosalvas Vaca
Francisco Paúl Pérez Salas**

ISBN: 978-9942-48-898-5

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA,
HERRAMIENTAS Y APLICACIONES PARA EL ÉXITO
ORGANIZACIONAL**

AUTORES:

Ibett Mariela Jácome Lara

Carlos Anibal Manosalvas Vaca

Francisco Paúl Pérez Salas

ISBN: 978-9942-48-898-5

EDITORIAL
InvestiGO
→

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica del mismo.

©Publicaciones Editorial InvestiGo

Riobamba – Ecuador

investigoeditorial@gmail.com

<https://grupobl.com/2025/01/04/libros-investigo/>

REPOSITORIO



Jácome, I., Manosalvas, C., Pérez, F. (2025) Planificación estratégica: Teoría, herramientas y aplicaciones para el éxito organizacional. Editorial InvestiGo.

© Ibett Mariela Jácome Lara

Carlos Anibal Manosalvas Vaca

Francisco Paúl Pérez Salas

ISBN: 978-9942-48-898-5

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIÓN DE AUTORES

Ibett Mariela Jácome Lara

Universidad Nacional de Chimborazo

Correo electrónico: ibett.jacome@unach.edu.ec

Universidad Técnica de Cotopaxi

Correo electrónico: ibett.jacome@utc.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4847-4371>

Carlos Anibal Manosalvas Vaca

Universidad Estatal Amazónica

Correo Electrónico: cmanosalvas@uea.edu.ec

Universidad Internacional del Ecuador

Correo Electrónico: cmanosalvas@uide.edu.ec

Universidad Península de Santa Elena

Correo Electrónico: c.manosalvas@upse.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7521-069X>

Francisco Paúl Pérez Salas

Universidad Nacional de Chimborazo

Correo Electrónico: francisco.perez@unach.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5866-3320>

EDITORIAL

InvestiGO
→

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE DE TABLAS	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIII
RESUMEN	XIV
INTRODUCCIÓN	XV
CAPÍTULO I	16
INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	16
1.1 Evolución del pensamiento estratégico.....	17
1.1.1 Definiciones de la gestión estratégica	24
1.1.2 Importancia de la gestión estratégica.....	25
1.1.3 Beneficios de la gestión estratégica.....	26
1.2 Planificación estratégica.....	27
1.2.1 Importancia de la planificación estratégica.....	29
1.2.2 Partes de la planificación estratégica.....	31
1.2.3 Etapas de la planificación estratégica.....	33
1.3 Desarrollo de la planificación estratégica	33
CAPÍTULO II	36
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	36
2.1 Conceptos de dirección estratégica.....	36
2.1.1 Importancia del direccionamiento estratégico.....	37
2.2 Componentes del direccionamiento estratégico	38
2.2.1 Visión	38

2.2.2	Misión	40
2.2.3	Valores.....	42
2.3	Matriz axiológica	43
2.4	Políticas, estrategias, objetivos.....	46
2.4.1	Políticas.....	46
2.4.2	Estrategias	47
2.4.3	Objetivos.....	48
2.4.4	Grupos de interés	49
2.5	Propuesta de valor.....	49
CAPÍTULO III.....		53
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO		53
3.1	Cultura organizacional	53
3.2	Auditoria del entorno	55
3.3	Factores claves de éxito.....	57
3.3.1	Alcanzar los objetivos.....	57
3.4	Destacarse en el mercado	58
3.4.1	Ventajas competitivas	58
3.4.2	Sostenibilidad a largo plazo	58
3.4.3	Matriz de perfil competitivo.....	59
CAPÍTULO IV.....		61
ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO.....		61
4.1	Conocimiento del entorno contextual o macroentorno	61
4.2	Matriz de evaluación de perfil externo MEFE.....	62

4.2.1	Procedimiento para desarrollar una matriz MEFE	62
4.3	Matriz de capacidad externa POAM	64
4.4	Matriz de Ansoff	66
4.4.1	Estrategias de la matriz	67
4.5	Penetración de mercado	67
4.6	Desarrollo de productos	68
4.7	Desarrollo de mercado	70
4.8	Diversificación.....	71
4.8.1	Tipos de diversificación:.....	71
CAPÍTULO V		73
ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO.....		73
5.1	Evaluación de la competitividad de la organización	73
5.2	Modelos de evaluación de la competitividad.....	74
5.3	Factores claves de la competitividad	75
5.3.1	Innovación.....	75
5.3.2	Eficiencia operativa	75
5.3.3	Capital humano	76
5.3.4	Tecnología y digitalización	76
5.3.5	Medición de la competitividad	76
5.4	Recursos y competencias de la organización.....	77
5.4.1	Teoría de los recursos y capacidades.....	78
5.4.2	Tipos de recursos organizacionales	78
5.4.3	Competencias centrales de la organización	79

5.4.4	Desarrollo de competencias y recursos dinámicos	79
5.4.5	El Papel del capital humano en las competencias	79
5.5	Recursos y capacidades dinámicas: Una perspectiva evolutiva.....	80
5.5.1	Componentes de las capacidades dinámicas	80
5.6	Recursos y capacidades desde la perspectiva de la cadena de valor	81
5.6.1	Actividades primarias y de apoyo.....	81
5.7	Competencias dinámicas y el concepto de ambi-destreza organizacional	82
5.7.1	Explotación y exploración.....	82
5.7.2	Liderazgo y ambi-destreza	83
5.8	Recursos intangibles: clave en la era del conocimiento	83
5.8.1	Capital intelectual	83
5.8.2	Reputación y marca	83
5.9	Matriz FODA.....	84
5.9.1	Análisis FODA.....	84
5.10	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	89
5.11	Interpretación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	90
5.11.1	Fortalezas:.....	90
5.11.2	Debilidades:	91
5.12	Matriz de Capacidad Interna (PCI).....	91
5.12.1	Interpretación de la matriz PCI:.....	92
5.13	Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE).....	93
5.13.1	Interpretación de la matriz MCPE Análisis:.....	94
	CAPÍTULO VI.....	95

OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	95
6.1 Definición de objetivos.....	96
6.2 Administración por objetivos (APO).....	96
6.3 Las partes interesadas (StakeHolders).....	97
6.3.1 Tipos de partes interesadas:	97
6.4 Objetivos a largo plazo y tipos de estrategias	98
6.4.1 Tipos de estrategias.....	98
CAPÍTULO VII.....	101
FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	101
7.1 Formulación de estrategias	101
7.2 Proceso de formulación de estrategias	104
7.2.1 Estrategia global y conceptos fundamentales:	106
7.3 Diseño estratégico.....	108
7.3.1 Recursos y capacidades.....	109
7.4 Estrategias de ventaja competitiva.....	109
7.4.1 Estrategias competitivas de Michael Porter:	110
7.4.2 Estrategias genéricas.....	110
7.5 Estrategias competitivas de Kaplan y Norton.....	111
7.5.1 Estrategia de liderazgo de producto	111
7.5.2 Estrategia de intimidad del cliente	112
7.5.3 Estrategia de excelencia operativa.....	112
7.6 Modelos estratégicos	112
7.7 Cuadro de mando integral	113

7.8	Mapa estratégico	114
7.8.1	Análisis de brechas	114
7.9	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	115
7.10	Análisis Vrio	115
7.11	Estrategia océano azul.....	116
7.12	Sistema de actividades	117
7.12.1	Fase filosófica	117
7.12.2	Fase analítica	117
7.12.3	Fase operativa	118
7.12.4	Fase de acción, desarrollo y evaluación	119
7.13	Selección de estrategias.....	119
7.13.1	Estrategias según el escenario	121
7.14	Estrategias de integración.....	121
7.14.1	Estrategias intensivas.....	122
7.14.2	Estrategias de diversificación	122
7.14.3	Estrategias defensivas.....	123
7.15	Elección de estrategias	124
CAPÍTULO VIII.....		129
IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS		129
8.1	Implementación estratégica	129
8.2	Pasos clave en la implementación	131
8.3	Ejecución de la estrategia	134
8.3.1	Componentes fundamentales en la ejecución de la estratégica	135

8.3.2	Desafíos y soluciones en la ejecución estratégica resistencia al cambio.....	136
8.4	Caso de éxito: Implementación de la Estrategia en Toyota	137
8.4.1	Sistema de Producción Toyota (TPS).....	137
8.4.2	Kaizen: Mejora continua.....	137
8.4.3	Desarrollo de nuevos productos	138
8.4.4	Cultura organizacional y empoderamiento	138
8.4.5	Estrategia de expansión y globalización	138
8.5	Administración del desempeño organizacional	139
8.6	Gestión del talento y su impacto en el desempeño organizacional	139
8.6.1	Cultura organizacional como pilar del desempeño	140
8.6.2	El liderazgo y su rol en el desempeño organizacional.....	140
8.7	Innovación y sostenibilidad.....	141
8.8	Balanced Scorecard.....	142
8.8.1	Origen y definición del Balanced Scorecard.....	142
8.8.2	Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.....	143
8.9	Beneficios y limitaciones del Balanced Scorecard.....	144
8.10	Aplicación práctica del Balanced Scorecard.....	145
CAPÍTULO IX.....		147
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.....		147
9.1	Evaluación de la estrategia organizacional.....	147
9.2	Ejemplo de Lácteos Cotopaxi S.A.....	149
9.2.1	Evaluación de la estrategia organizacional en Lácteos Cotopaxi S.A.	150
9.2.2	Análisis del entorno interno y externo.....	150

9.2.3	Control estratégico	153
9.3	Ejemplo de aplicación del control estratégico en Lácteos Cotopaxi S.A.	156
9.3.1	Establecimiento de indicadores de control estratégico.....	156
9.3.2	Monitoreo continuo del desempeño.....	157
9.3.3	Identificación de riesgos estratégicos	157
9.3.4	Toma de decisiones correctivas.....	158
9.4	Auditoría de recursos.....	159
9.5	Ejemplo de Lácteos Cotopaxi S.A.....	161
9.5.1	Aplicación de la auditoría de recursos en Lácteos Cotopaxi S.A.....	161
9.5.2	Evaluación de la utilización de los recursos.....	162
9.5.3	Detección de ineficiencias o desperdicios.....	163
9.5.4	Recomendaciones para optimizar el uso de los recursos	163
GLOSARIO		165
BIBLIOGRAFÍA.....		167

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Planificación Corporación E. R.	34
Tabla 2. Ejemplo de matriz axiológica.....	45
Tabla 3. Ejemplo de direccionamiento estratégico en Franquicia internacional de comida rápida.....	51
Tabla 4. Tipo de auditoría	56
Tabla 5. Ejemplo matriz MEFE.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características de la misión	41
Figura 2. Propuesta de valor del direccionamiento estratégico	50
Figura 3. Estratos de la cultura organizacional	54
Figura 4. Ejemplo de matriz de perfil competitivo.....	60
Figura 6. Acrónimo para Establecer Objetivos Efectivos SMART.....	105
Figura 7. Marcos de trabajo para formular estrategias.....	108
Figura 8. Las 5 fuerzas de Porter	115
Figura 9. Matriz VRIO	116
Figura 10. Tipos de estrategias.....	120
Figura 11. Árbol de decisiones	125

RESUMEN

Este libro es una guía esencial para comprender, diseñar e implementar estrategias que transformen organizaciones, haciéndolas competitivas y preparadas para afrontar los retos de un entorno globalizado. Con un enfoque práctico y teórico, ofrece herramientas que permiten a las empresas adaptarse y anticiparse a los cambios del mercado, asegurando una ventaja competitiva sostenible.

A través de una narrativa clara, aborda los pilares de la planificación estratégica, desde conceptos clave de gestión hasta la formulación y ejecución de planes efectivos. Incluye herramientas como el análisis FODA, la matriz de Ansoff, el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el Cuadro de Mando Integral, explicadas con ejemplos prácticos que ilustran su impacto en la transformación organizacional.

Destaca el análisis de escuelas de pensamiento estratégico, desde la Escuela de Diseño hasta la Cultural, integrando enfoques que ayudan a los líderes a adaptar sus estrategias a las necesidades organizacionales. También resalta la importancia de la cultura organizacional, valores corporativos y sostenibilidad como elementos clave de una visión estratégica moderna.

El libro combina conocimientos técnicos con inspiración, presentando casos prácticos que demuestran cómo estrategias bien estructuradas pueden resolver desafíos, impulsar la innovación y alinear objetivos organizacionales con los intereses de los grupos de interés.

"Planificación Estratégica" es un recurso indispensable para ejecutivos, académicos, emprendedores y estudiantes que buscan crear organizaciones ágiles, resilientes y orientadas al éxito, transformando retos en oportunidades y objetivos en logros tangibles.

Palabras clave: Planificación estratégica, gestión organizacional, innovación empresarial, sostenibilidad, competitividad.

INTRODUCCIÓN

En un mundo marcado por constantes cambios y creciente competitividad, la planificación estratégica se ha convertido en una herramienta indispensable para las organizaciones que buscan mantenerse relevantes, sostenibles y exitosas. Este libro surge como una respuesta a la necesidad de integrar los fundamentos teóricos de la estrategia con herramientas prácticas que permitan a líderes, gestores, y estudiantes afrontar los desafíos actuales del entorno organizacional.

A lo largo de los capítulos, exploraremos conceptos clave como la gestión estratégica, el análisis FODA, la matriz de Ansoff y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, entre otros. Estas herramientas no solo serán presentadas desde un punto de vista teórico, sino que también se abordarán casos prácticos que ilustran su aplicación en diferentes contextos empresariales, ofreciendo al lector una visión integral de cómo diseñar, implementar y evaluar estrategias efectivas.

Además, este libro no solo busca enseñar estrategias, sino también inspirar un cambio de perspectiva en la manera de entender la gestión organizacional. Se destaca la importancia de elementos como la cultura empresarial, los valores corporativos, la innovación y la sostenibilidad como pilares fundamentales para la creación de ventajas competitivas sostenibles. Este texto está dirigido a un amplio espectro de lectores: desde líderes empresariales y gestores, hasta académicos y estudiantes interesados en profundizar en el dinámico mundo de la estrategia. Nuestro objetivo es proporcionar una guía completa que permita a los lectores desarrollar habilidades estratégicas, adaptarse al dinamismo del entorno y construir organizaciones resilientes y orientadas al éxito.

Confiamos en que este libro será una herramienta valiosa, no solo como un manual de consulta, sino como un recurso que inspirará a transformar ideas estratégicas en acciones concretas y resultados sobresalientes. Invitamos al lector a sumergirse en esta travesía de aprendizaje, con la certeza de que cada página ofrecerá nuevas perspectivas y conocimientos aplicables en la práctica diaria de la planificación estratégica.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

La administración de una organización, en cualquiera de los sectores, está determinada por su forma de proceder, tanto interna como externamente, para alcanzar fines comerciales a corto, mediano o largo plazo. La manera en que se gestionan los recursos es lo que define la conducción hacia el logro de los objetivos de éxito en el tiempo. Por tal motivo, la gestión se considera un conjunto de acciones indispensables, planificadas de antemano, que se espera produzcan los resultados deseados para la empresa (Benítez et al., 2021). Para desarrollar un pensamiento administrativo actualizado, es necesario un enfoque evolutivo concreto acorde con las exigencias teórico-prácticas del siglo XXI.

La gestión estratégica se ha establecido como una disciplina esencial para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas en entornos cada vez más complejos y dinámicos. Este enfoque implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permiten alcanzar los objetivos organizacionales, optimizar recursos y adaptarse a los cambios del entorno. Según Pacheco (2022), "la gestión estratégica permite a las organizaciones no solo planificar el futuro, sino también construir una ventaja competitiva sostenible que las posiciona favorablemente en su industria".

El concepto de gestión estratégica va más allá de la planificación, integrando elementos de liderazgo, innovación y análisis continuo. Grant (2023) señala: "En un mundo donde las disrupciones tecnológicas, los cambios en los hábitos de consumo y las tensiones geopolíticas son constantes, las organizaciones necesitan estrategias dinámicas que permitan reaccionar con rapidez sin perder el enfoque a largo plazo". Esto resalta la importancia de un enfoque proactivo, en el que las organizaciones no solo responden a las tendencias actuales, sino que también anticipan y configuran su entorno competitivo.

Un pilar fundamental de la gestión estratégica es el análisis del entorno interno y externo. Herramientas como el modelo de las cinco fuerzas de Porter y el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permiten comprender las dinámicas del mercado y evaluar las capacidades internas. Sin embargo, Kaplan y Norton (2020) enfatizan que "las organizaciones que integran sus estrategias con indicadores clave de desempeño (KPIs) y sistemas de gestión como el Balanced Scorecard logran una alineación más efectiva entre sus objetivos estratégicos y operativos".

La gestión estratégica también se distingue por su capacidad para crear un vínculo entre la visión, la misión y los valores organizacionales con los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Este proceso exige un liderazgo comprometido, capaz de comunicar de manera efectiva la estrategia a todos los niveles de la organización y de fomentar una cultura que respalde su ejecución. Como afirman Hitt et al. (2021), "las organizaciones que fomentan una cultura estratégica logran un mayor compromiso de sus colaboradores, lo que se traduce en un mejor desempeño general".

Además, la evaluación y el control son elementos críticos en la gestión estratégica, ya que permiten monitorear el progreso, identificar desviaciones y realizar ajustes oportunos. Bryson (2023) destaca: "La flexibilidad y la capacidad de adaptación son atributos imprescindibles en un entorno de gestión estratégica, donde las condiciones del mercado pueden cambiar de manera impredecible".

1.1 Evolución del pensamiento estratégico

El pensamiento fundamental, necesario en el menor tiempo posible para beneficio de la persona y de la institución, es tan antiguo como la humanidad. Este tipo de pensamiento, conocido como gestión estratégica, tiene antecedentes en las civilizaciones antiguas de China, específicamente en el libro El Arte de la Guerra de Sun Tzu. Este estratega, en una de sus máximas, afirma que, para ganar cualquier contienda, en cualquier sector, es esencial considerar factores como el tipo de gobierno o administración equilibrada, la solidez financiera y planificación en el manejo de los

recursos, el conocimiento de los elementos internos que se poseen, así como el análisis de la competencia. Estos elementos permiten planificar de manera óptima para superar a los adversarios, estableciendo un esquema estratégico que conduzca a ventajas y beneficios económicos, alcanzando las metas en el menor tiempo posible (Esbry, 2021).

Es por estos antecedentes que la estrategia, como elemento de disuasión, solución o ataque frente a un conflicto, dificultad o problema empresarial, busca alcanzar resultados con la mayor brevedad posible. Esto significa lograr los objetivos con un mínimo desgaste de recursos y tiempo, maximizando las ventajas. De esta manera, las empresas pueden gestionar sus recursos con mayor eficacia, logrando metas ambiciosas y estableciendo alianzas estratégicas que, en circunstancias normales, podrían parecer improbables en otros contextos empresariales.

El libro *El arte de la guerra* describe cómo el ser humano adoptó técnicas de enfrentamiento y ventaja competitiva, integrándolas en esquemas militares, empresariales y gubernamentales, entre otros. A lo largo del tiempo, estas estrategias fueron adoptadas por diversas naciones. Por ejemplo, Rusia utilizó algunas de estas herramientas estratégicas, aunque de forma autocrática, para consolidar su poder y convertirse en un gran imperio. En cambio, países como Alemania y Gran Bretaña emplearon enfoques estratégicos distintos, enfocados en el crecimiento económico con propósitos diferentes, lo cual se reflejó posteriormente en eventos históricos como las dos guerras mundiales.

La transición del ámbito militar al empresarial marcó el surgimiento de un nuevo estado de conocimiento que permitió aplicar argumentos y elementos estratégicos para resolver problemas complejos en sistemas productivos, administrativos u organizacionales. Este enfoque evolucionó hacia la gestión administrativa total, que implica la gestión integral de recursos y elementos organizacionales. Un ejemplo de esta práctica se encuentra en los emprendedores británicos del siglo XIX durante la Revolución Industrial (Palmero, 2022).

Los avances en la investigación, el desarrollo y los cambios tecnológicos, junto con la necesidad de asegurar la comercialización de bienes y productos como medios de crecimiento, impulsaron al ser humano a explorar nuevas formas de administración y, por ende, a definir objetivos alineados con los tiempos modernos. Los cambios sistemáticos, técnicos, políticos y normativos se implementaron de manera gradual para alcanzar beneficios económicos planificados. Estos parámetros dieron origen al pensamiento estratégico en las siguientes formas:

- La competitividad incentivaba la creación de nuevas ideas y soluciones innovadoras.
- Se establecían limitaciones y precisiones en las estrategias, lo que generaba conflictos entre enfoques estratégicos que buscaban imponerse unos sobre otros.
- La movilidad de los recursos impulsaba el desarrollo de nuevas formas de utilizarlos, minimizando el gasto de capital y recursos humanos, y garantizando la mayor seguridad posible. La estrategia debía mediar en las complejidades logísticas para optimizar resultados.
- En épocas pasadas (desde principios del siglo XX hasta mediados de ese siglo), las estrategias se limitaban a estudios generales, sin desarrollar estructuras completas que garantizaran el logro de los objetivos, como producir más y duplicar las ganancias.
- A principios de la década de 1970, la estrategia comenzó a buscar su independencia como un elemento clave de cambio y dirección.

De igual forma, es ampliamente reconocido que, en los últimos 40 años, según lo señalado por la revista *News* (2020), el pensamiento estratégico militar ha sido adaptado y trasladado al ámbito empresarial, adoptando características investigativas y paradigmáticas. Este enfoque ha dado lugar a la diversificación en seis corrientes o escuelas estratégicas, tal como lo expone Mintzberg (2022). Según este autor, dichas escuelas son las siguientes:

Escuela del diseño o de análisis del entorno:

Esta escuela se enfoca en determinar las fortalezas y debilidades de acuerdo con el pensamiento estratégico actual, valorando los elementos previos que puedan aportar indicios valiosos. Sin embargo, no se ha concebido como un modelo dinámico e interactivo (estratégico en acción), sino más bien como un enfoque pasivo, de escritorio, que deja de lado lo fundamental y se apega a prácticas rutinarias y tradicionales.

Escuela de la planificación:

Esta corriente plantea que los productos, las acciones y los mercados son aportes complementarios al proceso de programación previo a la ejecución, siempre y cuando exista una estrategia clara que guíe las acciones. No obstante, no ha logrado demostrar que la planificación por sí sola sea suficiente en un entorno empresarial. En cambio, destaca que es la integración total de diversos factores la que determina el cambio en un sistema o conglomerado. Únicamente con planes bien estructurados y completamente integrales se pueden alcanzar resultados completos.

Escuela del posicionamiento:

Este modelo no toma en cuenta el conjunto de elementos existentes en una organización, que en su conjunto son los que impulsan a todas las partes hacia los objetivos comunes. El éxito de la empresa dependerá de la estrategia asumida, la cual marca la diferencia organizativa. Sin embargo, este enfoque tiende a centrarse en aspectos cuantificables, dejando de lado lo social, lo cultural y los elementos que integran el proceso administrativo de manera integral.

Escuela emprendedora:

Esta perspectiva estratégica está diseñada para líderes propositivos y agentes fuertes que buscan generar ventajas competitivas significativas para las organizaciones. Se enfoca en captar e implementar nuevas ideas, así como en aprovechar procesos y recursos de manera eficiente. Promueve la creatividad para lograr eficiencia a bajo

costo y diferenciación sostenida a largo plazo, siempre apoyándose en estrategias previamente planificadas y aplicadas.

Escuela del aprendizaje:

En esta corriente, el aprendizaje es progresivo y se basa en antecedentes mentales (esquemas), acompañado de coherencia estratégica. Los recursos asimilan las estrategias de forma continua y extensiva, permitiendo su ejecución efectiva. Todo el proceso pasa por la mente del planificador, asegurando un enfoque adaptativo.

Escuela política:

El proceso de formación de estrategias en esta escuela involucra parcialmente al estratega dentro de la organización, pero no ofrece directrices completas que lo aparten del manejo general. Si el proceso estratégico se convirtiera en una actitud gobernante, ¿qué lugar ocuparían las acciones productivas, de control y de organización, que son esenciales para los líderes, los recursos humanos y los propios CEOs de una empresa?

Escuela cultural:

Esta filosofía organizacional destaca que las estrategias son producto del pensamiento humano y pueden surgir del entorno social, de la colaboración, de las creencias compartidas y de una socialización global aplicada al momento empresarial en cuestión.

Escuela del entorno:

“Se caracteriza por considerar como actor principal del proceso de formación de estrategias a las fuerzas externas a la organización” (Labarca, 2008, p. 1). Las estrategias se adaptan constantemente al entorno (medio ambiente), moldeando directamente la forma en que las organizaciones actúan para alcanzar sus objetivos.

Escuela integradora:

Esta perspectiva busca unir, y no crear, los conceptos, juicios y razonamientos técnicos y operativos presentes en cada corriente. Su objetivo principal es colocar tanto a los

empleados como a las estrategias en el momento y lugar adecuados, logrando así un proceso concluido y objetivos alcanzados, siempre de la mano de estrategias bien desarrolladas.

Las diversas escuelas de pensamiento estratégico ofrecen un marco integral para comprender cómo las organizaciones desarrollan y ejecutan sus estrategias. Cada escuela aporta una perspectiva única, reflejando diferentes enfoques y prioridades en el proceso estratégico.

La Escuela de Diseño, la Escuela de Planificación Estratégica y la Escuela de Posicionamiento se enfocan en la prescripción de métodos para formular estrategias efectivas, alineando las capacidades internas con las oportunidades externas y estableciendo posiciones competitivas en el mercado.

Por otro lado, la Escuela Empresarial, la Escuela Cognoscitiva y la Escuela de Aprendizaje describen cómo las estrategias se forman a partir de procesos internos y el aprendizaje organizacional, destacando la relevancia de la intuición, el conocimiento y la adaptación. Asimismo, la Escuela de Poder, la Escuela Cultural y la Escuela Ambiental amplían el análisis hacia factores externos e influencias sociales, demostrando cómo el poder, la cultura y el entorno impactan la creación y ejecución de estrategias.

Finalmente, la Escuela de Configuración integra elementos de las demás escuelas, considerando la estrategia como un proceso dinámico de transición entre diferentes estados organizacionales. Estas perspectivas, en conjunto, proporcionan una visión completa y multifacética del desarrollo estratégico, resaltando la complejidad y diversidad de factores que influyen en la formulación de estrategias efectivas.

De acuerdo con Ramírez y Cabello (1997), la planificación estratégica es la herramienta fundamental que toda empresa debe adoptar para convertirse en una organización competitiva. Este enfoque permite a la empresa definir con claridad sus objetivos

futuros y, a partir de su situación actual, establecer las estrategias necesarias para alcanzar su misión.

Las principales características de la planificación estratégica, dado su enfoque a largo plazo, son:

- **La incertidumbre:** Debido a que la dirección de la empresa cuenta con información imperfecta sobre su entorno, competencia, consumidores e incluso sus propias capacidades, debe operar bajo condiciones inciertas.
- **La toma de decisiones:** Frente a la incertidumbre, los dirigentes deben asumir el riesgo y tomar decisiones basándose en la información disponible, lo cual es fundamental para garantizar el avance estratégico de la organización.

Según Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999), se pueden identificar tres errores comunes en la planificación estratégica:

Error de predeterminación:

La planificación estratégica no debe limitarse únicamente a seguir pronósticos, sino que también requiere flexibilidad y estabilidad durante su desarrollo. Las estrategias efectivas no se ajustan a un programa rígido ni surgen de manera perfecta desde el inicio; estas pueden desarrollarse en cualquier momento y lugar dentro de una organización adaptable. La creencia de que una estrategia debe permanecer inalterable puede hacer que su creación sea vulnerable a intervenciones inesperadas.

Error de separación:

Es un error suponer que el pensamiento estratégico debe estar aislado de la acción, o que la estrategia debe diferenciarse de las operaciones (tácticas), la formulación de su implementación, los pensadores de los ejecutores y los estrategas de los objetos de sus estrategias. Esta separación es problemática, ya que los directivos y planificadores desconectados de la acción no solo crean malas estrategias, sino que en ocasiones no generan ninguna. La creación estratégica efectiva requiere una integración estrecha entre pensamiento y acción.

Error de formalización:

La investigación ha demostrado que la creación de estrategias es un proceso intrínsecamente complejo, que involucra elementos sofisticados, sutiles e incluso inconscientes del conocimiento humano y social. Este proceso recurre a diversas fuentes de información, muchas de las cuales no son cuantificables y solo están disponibles para estrategias conectados con la realidad operativa. Los procesos estratégicos no siguen un programa fijo ni un camino establecido. Los estrategias exitosos, aunque actúan con intención, suelen desviarse de los planes formales, presentándose como visionarios informales capaces de adaptarse al cambio.

Además, Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999) destacan que la planificación estratégica no debe concebirse como un proceso rígido y separado de la acción diaria. En lugar de depender exclusivamente de pronósticos fijos y de mantener una separación estricta entre pensamiento y ejecución, es fundamental reconocer que las estrategias efectivas surgen de manera flexible y adaptativa. Además, la creación de estrategias implica elementos sutiles y, a menudo, inconscientes del conocimiento humano que trascienden los métodos formales y cuantificables. Por ello, los estrategias exitosos deben integrar el pensamiento con la acción, adaptarse a las circunstancias cambiantes y actuar con visión y flexibilidad, evitando los enfoques rígidos y predefinidos.

1.1.1 Definiciones de la gestión estratégica

La gestión estratégica es un proceso integral y continuo que busca alinear las capacidades internas de una organización con las oportunidades y desafíos del entorno externo, con el propósito de alcanzar objetivos a largo plazo. Este concepto, enmarcado dentro del ámbito de la dirección empresarial, constituye una herramienta fundamental para garantizar la sostenibilidad y la competitividad en un entorno dinámico. A continuación, se presentan definiciones clave de destacados autores:

Pacheco (2022): Definen la gestión estratégica como "el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a una organización

alcanzar sus objetivos". Los autores destacan que este proceso integra todas las áreas de la empresa, alineando los esfuerzos hacia un propósito común.

Grant (2023): Describe la gestión estratégica como "un enfoque integral para identificar y explotar ventajas competitivas mediante el análisis del entorno, la formulación de estrategias y la gestión efectiva de recursos". Subraya la capacidad de las empresas para adaptarse y responder a los cambios del mercado.

Kaplan y Norton (2020): Según estos autores, "la gestión estratégica es un marco que combina análisis y planificación con herramientas de seguimiento, como el Cuadro de Mando Integral, para garantizar que las estrategias se traduzcan en resultados medibles". Resaltan la importancia del monitoreo continuo y de la alineación con los objetivos organizacionales.

Mintzberg et al. (2021): Afirman que "la gestión estratégica no se trata solo de planificar, sino de navegar en un entorno complejo y cambiante, donde las decisiones estratégicas deben ser flexibles y adaptativas". Subrayan la naturaleza dinámica y evolutiva del proceso.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2021): Definen la gestión estratégica como "el proceso mediante el cual las organizaciones analizan su entorno interno y externo, establecen objetivos estratégicos y desarrollan planes para crear y mantener una ventaja competitiva". Enfatizan la interacción constante entre el análisis, la formulación y la implementación de estrategias.

1.1.2 Importancia de la gestión estratégica

La gestión estratégica, como tarea administrativa asignada principalmente al nivel directivo, se ejecuta utilizando todos los recursos disponibles de la organización con el objetivo de alcanzar las metas propuestas, como las ventas dirigidas a clientes potenciales y fijos, y lograr los réditos económicos planificados. Este proceso integra a todos los elementos organizacionales, asignándoles actividades específicas en las etapas de planeación, organización, diagnóstico y mejora continua. Su correcta

estructuración determinará la ventaja competitiva de la organización, así como su capacidad para mantenerla en el corto, mediano y largo plazo.

Es un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un entorno competitivo y dinámico. Este enfoque permite alinear los recursos internos con las oportunidades externas, desarrollando estrategias que no solo guían a la organización hacia sus objetivos, sino que también fortalecen su capacidad de adaptación frente a los cambios. Según Grant (2023), "la gestión estratégica no es solo un conjunto de decisiones, sino un marco integral que permite a las organizaciones construir una ventaja competitiva sostenible".

1.1.3 Beneficios de la gestión estratégica

Proporciona dirección y claridad: Uno de los principales beneficios de la gestión estratégica es que establece un rumbo claro para la organización. Al definir la misión, visión y objetivos, asegura que todas las decisiones y acciones estén alineadas con una meta común. Mintzberg et al. (2021) destacan que "una estrategia bien formulada actúa como una brújula que guía a la organización en medio de la incertidumbre".

Fomenta la capacidad de adaptación: En un mundo caracterizado por la incertidumbre y los cambios rápidos, la gestión estratégica dota a las organizaciones de mayor agilidad. Kaplan y Norton (2020) afirman que "las empresas que integran la gestión estratégica pueden anticiparse a los cambios del entorno y ajustar sus estrategias rápidamente, manteniéndose competitivas".

Genera y mantiene una ventaja competitiva: La gestión estratégica permite a las organizaciones desarrollar propuestas de valor únicas que las diferencian de sus competidores. Porter (2022) señala que "una ventaja competitiva surge cuando una empresa puede entregar un mayor valor a sus clientes o producir a un menor costo que sus competidores".

Optimiza la asignación de recursos: Garantiza el uso eficiente de los recursos limitados, ya sean financieros, humanos o tecnológicos. Hitt et al. (2021) destacan que

"una gestión estratégica efectiva maximiza el retorno de la inversión al priorizar iniciativas con mayor impacto".

Promueve la cohesión organizacional: Al alinear los objetivos estratégicos con las operaciones diarias, fomenta una cultura organizacional sólida, incrementando el compromiso de los colaboradores y mejorando el rendimiento colectivo. Bryson (2023) resalta que "una estrategia clara no solo dirige la organización, sino que también motiva e inspira a los empleados".

Facilita la medición del desempeño: Incluye la definición de indicadores clave de desempeño (KPIs), lo que permite monitorear el progreso y realizar ajustes según sea necesario. Kaplan y Norton (2020) afirman que "un sistema de monitoreo efectivo asegura que las organizaciones puedan corregir el rumbo y mantener la coherencia con sus metas estratégicas".

Asegura la sostenibilidad a largo plazo: Equilibra los objetivos económicos con la responsabilidad social y ambiental, mejorando la reputación organizacional y garantizando su viabilidad a largo plazo. Drucker (2021) subraya que "las organizaciones sostenibles son aquellas que integran la gestión estratégica con una visión de impacto positivo para la sociedad".

1.2 Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso fundamental en la gestión organizacional, ya que permite a las empresas establecer su dirección a largo plazo, alineando recursos y capacidades con las oportunidades y desafíos del entorno. Este enfoque sistemático facilita no solo la definición de objetivos claros y alcanzables, sino también la sostenibilidad y competitividad en un contexto de constante cambio. Según Bryson (2023), "la planificación estratégica es una herramienta poderosa que conecta la misión y visión de una organización con acciones concretas, proporcionando una hoja de ruta para el éxito".

En este sentido, la planificación estratégica combina análisis, formulación e implementación de estrategias para lograr resultados efectivos y adaptarse a las transformaciones del mercado. Diversos autores han destacado su importancia y aportes para las organizaciones:

Bryson (2023):

"La planificación estratégica es un proceso deliberado para identificar y priorizar objetivos organizacionales, alinear recursos y desarrollar estrategias que permitan alcanzar resultados deseados en un entorno complejo y cambiante". Este enfoque subraya la necesidad de anticiparse a los cambios y actuar de manera proactiva.

Pacheco (2022):

"Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones estratégicas interfuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos". Este concepto enfatiza la integración de todas las áreas funcionales para lograr metas comunes.

Grant (2023):

"La planificación estratégica es un marco que conecta los objetivos a largo plazo de la organización con las acciones operativas, considerando las capacidades internas y el entorno externo". Aquí, se destaca la importancia de alinear recursos internos con las oportunidades del entorno.

Kaplan y Norton (2020):

"La planificación estratégica es un proceso sistemático para traducir la visión y misión de una organización en objetivos específicos, estrategias medibles y acciones claras". Resaltan el papel de los indicadores clave de desempeño (KPI) en la medición y monitoreo del progreso estratégico.

Mintzberg et al. (2021):

"Más que un proceso, la planificación estratégica es una forma de pensar sobre el futuro, conectando lo que la organización es hoy con lo que desea ser en el futuro". Este enfoque destaca la naturaleza dinámica y adaptable de la planificación estratégica.

La planificación estratégica no solo permite a las organizaciones definir su propósito, establecer objetivos claros y desarrollar estrategias para alcanzarlos, sino que también funciona como un marco integrador que conecta las capacidades internas con las oportunidades externas. Más allá de ser una herramienta administrativa, proporciona adaptabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Como señala Pacheco (2022), "la planificación estratégica integra todas las áreas de una organización, alineando esfuerzos hacia un objetivo común". En un mundo caracterizado por la incertidumbre y el cambio constante, este enfoque guía a las organizaciones hacia el éxito, les permite responder con agilidad a los desafíos emergentes y consolida su ventaja competitiva.

1.2.1 Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso esencial para las organizaciones que buscan mantenerse competitivas y sostenibles en un entorno dinámico y en constante cambio. Este enfoque sistemático permite a las empresas definir sus objetivos a largo plazo, asignar recursos de manera eficiente y responder con agilidad a los desafíos y oportunidades del mercado. Como menciona Bryson (2023), "la planificación estratégica no es solo una herramienta de gestión, sino un marco que conecta la misión y visión de la organización con acciones concretas y medibles".

Establece una dirección clara:

Uno de los principales beneficios de la planificación estratégica es que proporciona una hoja de ruta para la organización, asegurando que todas las decisiones estén alineadas con un propósito común. Según Kaplan y Norton (2020), "una planificación

estratégica efectiva guía a las organizaciones hacia el logro de sus objetivos, garantizando coherencia en todas sus operaciones".

Ejemplo: La misión de Tesla de liderar la transición hacia la energía sostenible ha sido la base de decisiones estratégicas como la innovación en baterías y la expansión de su red de carga eléctrica.

Mejora la capacidad de adaptación:

En un mundo caracterizado por la incertidumbre y los cambios rápidos, la planificación estratégica dota a las organizaciones de la capacidad para anticiparse a tendencias y reaccionar de manera proactiva. Grant (2023) señala que "las empresas que integran la planificación estratégica en su gestión son más resilientes y logran adaptarse mejor a las transformaciones del mercado".

Ejemplo: Durante la pandemia de COVID-19, empresas como Amazon ajustaron sus estrategias para adaptarse al auge del comercio electrónico, fortaleciendo su posición en el mercado.

Optimiza la asignación de recursos:

La planificación estratégica asegura que los recursos se distribuyan de manera eficiente hacia las áreas más críticas para el cumplimiento de los objetivos. Según Hitt et al. (2021), "una asignación estratégica de recursos maximiza el impacto organizacional y reduce el desperdicio".

Ejemplo: Coca-Cola ha utilizado su planificación estratégica para invertir en tecnologías sostenibles, como envases reciclables, alineando sus recursos con su compromiso ambiental.

Fomenta la cohesión organizacional:

Al establecer objetivos claros y compartidos, la planificación estratégica promueve una mayor alineación y colaboración dentro de la organización. Como destaca Mintzberg

et al. (2021), "la planificación estratégica fortalece la cultura organizacional al unir a los equipos en torno a metas comunes".

Ejemplo: Google fomenta una cultura de innovación a través de su planificación estratégica, donde cada colaborador entiende cómo su trabajo contribuye al éxito global.

Facilita el monitoreo y el ajuste continuo:

La planificación estratégica no es un proceso estático; incluye mecanismos para evaluar el progreso hacia los objetivos y realizar ajustes según sea necesario. Kaplan y Norton (2020) destacan que "la implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs) asegura que las estrategias sean monitoreadas, permitiendo ajustes oportunos para mantener el rumbo".

Ejemplo: Starbucks utiliza métricas financieras y de satisfacción del cliente para medir el éxito de sus estrategias de expansión, ajustándolas según los resultados.

Garantiza la sostenibilidad a largo plazo:

La planificación estratégica asegura que las organizaciones no solo sean competitivas, sino también sostenibles en términos económicos, sociales y ambientales. Como menciona Drucker (2021), "las organizaciones que integran la sostenibilidad en su planificación estratégica fortalecen su reputación y aseguran su viabilidad a largo plazo".

Ejemplo: Patagonia ha integrado la sostenibilidad como un eje central en su planificación estratégica, promoviendo prácticas responsables que refuerzan su marca y fidelizan a sus clientes.

1.2.2 Partes de la planificación estratégica

Los diversos especialistas en administración han formulado distintas formas de planificación estratégica, las cuales deben ir acompañadas de estrategias adecuadas, ya que son componentes esenciales según el ámbito industrial, comercial y de servicios

en el que se encuentren las empresas. Sin embargo, todas comparten los siguientes elementos comunes:

- **Estrategia:** El primer componente, de innegable importancia, es la estrategia, que implica la coordinación, actuación, seguimiento y enfoque de las actividades administrativas y operativas. Esta estrategia debe basarse en la visión, misión, valores, objetivos, metas, medidores de impacto y análisis de riesgos.
- **Políticas:** El segundo aspecto son las políticas o actitudes que guían las diversas actividades de los departamentos, especialmente los de producción.
- **Procedimientos:** El tercer componente son los procedimientos, que incluyen una serie de operaciones, rutinas, métodos, lineamientos e instrucciones que la organización ha planificado para alcanzar sus objetivos principales, sus ganancias y su sostenibilidad.
- **Programas:** El cuarto aspecto son los programas, definidos por el diccionario de la RAE (2024) como “el conjunto ordenado de actividades o proyectos que se piensan realizar”. Aquí entra en juego el tiempo asignado a cada acción, ya que la competencia es el principal rival y siempre está un paso adelante de la propia empresa.
- **Presupuestos:** Un quinto componente crucial son los presupuestos, que abarcan los recursos financieros necesarios para que una parte o la totalidad de la empresa funcione y logre sus metas. Si no se lleva a cabo una planificación exhaustiva de costos, gastos, activos operativos, deudas (pasivos) y el patrimonio de la empresa, no será posible planificar, gestionar y mucho menos alcanzar los objetivos dentro del plazo establecido. En otras palabras, las estrategias no tendrán el impacto esperado.
- **Estrategia repetitiva:** La última etapa, igualmente importante, es la repetición de la estrategia mencionada en el primer componente, que consiste en la coordinación de recursos y la determinación del tiempo necesario para lograr el producto o servicio que el consumidor demanda.

1.2.3 Etapas de la planificación estratégica

A continuación, se mencionan las siguientes etapas:

- Análisis del entorno (Diagnóstico estratégico): Evaluación del contexto interno y externo mediante herramientas como el análisis FODA y PESTEL.
- Definición de la misión, visión y valores: Establecimiento del propósito, las aspiraciones y los principios de la organización.
- Formulación de objetivos estratégicos: Planteamiento de metas claras y alineadas con la visión de la organización.
- Diseño de estrategias: Identificación de los caminos a seguir para alcanzar los objetivos establecidos.
- Desarrollo del plan operativo: Traducción de las estrategias en acciones concretas y específicas.
- Ejecución del plan estratégico: Implementación de los planes definidos para lograr los objetivos.
- Monitoreo y evaluación: Seguimiento del progreso utilizando KPIs y herramientas como el Cuadro de Mando Integral.
- Ajuste continuo: Adaptación de la estrategia en respuesta a cambios internos o externos en el entorno.

1.3 Desarrollo de la planificación estratégica

Para el desarrollo práctico o puesta en marcha de la planificación en una empresa, se deberá tomar en consideración las características que posee, como localización, número de trabajadores, tipo de empresa, y luego se realiza un plan junto con un cronograma de trabajo para enlazar todos y cada uno de los elementos que darán un proceso estratégico que logrará realizar los objetivos en un tiempo razonable. Además, es esencial tener en cuenta las capacidades internas y los recursos disponibles, así como los desafíos del entorno externo, para asegurar una planificación integral y realista. De este modo, se optimizan los esfuerzos y se maximizan las probabilidades de éxito. También es importante involucrar a los diferentes niveles jerárquicos en el proceso de

planificación, para garantizar que las decisiones sean comprensibles y compartidas por todos los miembros de la organización, fortaleciendo el compromiso y la ejecución efectiva.

Ejemplo: El siguiente caso se refiere a la Corporación E. R. cuya cobertura llega a las provincias de la Costa y varias de la Sierra. En la Tabla 1 se tiene la planificación de carácter estratégico, periodo 2024.

Tabla 1. Planificación Corporación E. R.

Empresa: Corporación E. R.		
Carácter	Detalle de negocio	Modalidad
Gestión estratégica	Comercialización en una primera etapa de pasteles en un pequeño local para luego convertirse en un grupo vendedor de los más variados artículos a nivel macro, en varias provincias del Ecuador.	Comercializa todos los productos en cadenas de supermercados, jugueterías, tiendas por departamentos, tiendas de música y video y otros en forma amplia.
Concepto Visión	Satisfacer las necesidades y gustos más variados de los ciudadanos de la urbe capitalina y actualmente a nivel nacional.	Crear las condiciones óptimas para proveer artículos y dar empleo a miles de personas de las ciudades principales del Ecuador.
Definición: Corporación E. R.	Grupo que se dedica a la importación, exportación y comercialización en el mercado nacional e internacional, por cuenta propia o ajena, para cubrir las necesidades de las personas nacionales	Innova y desarrolla cada cierto tiempo nuevos productos y servicios de manera estratégica en los diversos almacenes.

<p>Planificación Estratégica de E. R.</p>	<p>Crear en primer término un primer negocio con todos los elementos administrativos.</p> <p>Las actitudes en 2do plano que tomó <i>el creador</i> de E. R. para con los clientes mediante productos de primera calidad.</p> <p>En 3er término las operaciones, una tras de otra para acrecentar los bienes raíces, invirtiendo simultáneamente en diversos campos.</p> <p>En 4to término se tiene la manera ordenada con la cual fue realizando una tras otra, las diversas inversiones.</p> <p>En 5to lugar se tiene los presupuestos que fue planificando y utilizando para cada actividad de compra o construcción.</p> <p>En 6to lugar será la coordinación entre negocios para cooperar de unos a otros para crecerlos simultáneamente.</p>	<p>Visión, innovación y buen gusto.</p> <p>Cambio de actividad, nueva imagen y nuevos servicios para satisfacer al cliente.</p> <p>Creatividad y cambio de actitud en varios frentes a la vez.</p> <p>Planificación mediante gestión de prioridades de alto impacto</p> <p>Ha consolidado innovación y desarrollo.</p> <p>Utiliza tecnología e investigación inteligencial de satisfacción clientelar.</p>
<p>Desarrollo de planificación estratégica</p>	<p>El progreso, avance, adelanto que tuvo grupo E. R. se debió a la aplicación secuencial de los trabajadores contratados, el equipo necesario, el capital a invertir, las políticas que tienen, la manera que van a actuar</p>	<p>Se planeará en forma matricial, con documentos y gráficos aclaratorios que indiquen cómo hacerla, con quién realizarla, dónde ejecutarla y los objetivos que quiere alcanzar</p>

Nota: Datos adaptados de (Elrosado, 2024)

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Todas las personas y organizaciones, en algún momento, requieren conducción, orientación y guía para alcanzar los objetivos que se han propuesto. Según Chiavenato (2020), el direccionamiento es una herramienta clave que permite a los individuos colaborar en el logro de metas, ya sean empresariales o personales. También puede considerarse como la alineación de los hechos con los planes previamente establecidos.

Por su parte, Mora (2022), señala que el direccionamiento, como función, se fundamenta en la autoridad ejercida por el líder sobre su equipo, impulsándolos a alcanzar las metas planteadas con antelación. La adecuada conducción del talento humano es la base del éxito organizacional. Una orientación clara y bien estructurada motiva a los integrantes de la organización a contribuir activamente, ya sea aplicando conocimientos adquiridos o mediante la capacitación técnica.

Ampliando esta perspectiva al ámbito empresarial, el direccionamiento estratégico se entiende como la planificación y el uso eficiente de la misión, visión y valores fundamentales de la organización. Es un proceso esencial en la gestión organizacional, que sienta las bases para guiar a la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo. Este enfoque prioriza la definición de la misión, visión y valores de la organización, además de establecer los objetivos estratégicos que orientan su desempeño. Como afirma Bryson (2023): "El direccionamiento estratégico proporciona un marco claro y coherente que alinea las decisiones organizacionales con su propósito fundamental".

2.1 Conceptos de dirección estratégica

El direccionamiento estratégico se define como "el proceso de establecer la misión, visión y valores de una organización, junto con los objetivos estratégicos, para garantizar una alineación integral en todas las áreas funcionales" (Grant, 2023). Este proceso busca responder preguntas fundamentales, como: ¿Qué somos? (misión),

¿Qué queremos ser? (visión) y ¿Qué principios nos guían? (valores). Según Mintzberg et al. (2021), "el direccionamiento estratégico no solo define el futuro deseado, sino que también actúa como una brújula para orientar la toma de decisiones en el presente".

2.1.1 Importancia del direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico asegura que todos los esfuerzos de la organización estén alineados hacia un propósito común. Kaplan y Norton (2020) destacan que "un direccionamiento estratégico bien definido permite a las organizaciones tomar decisiones coherentes y priorizar recursos de manera efectiva".

Ejemplo: La misión de Unilever, "hacer sostenible la vida cotidiana", orienta sus decisiones hacia productos y operaciones responsables.

Fortalece la cohesión organizacional:

Un direccionamiento estratégico claro une a todos los niveles de la organización, fomentando el compromiso y la motivación de los colaboradores. Bryson (2023) señala que "cuando los empleados comprenden la misión y visión de la organización, es más probable que trabajen hacia objetivos compartidos".

Ejemplo: La cultura de innovación de Apple está profundamente integrada en su visión estratégica de "diseñar productos que enriquezcan vidas".

Facilita la toma de decisiones estratégicas:

Al proporcionar un marco claro, el direccionamiento estratégico guía las decisiones importantes, asegurando que estén alineadas con los objetivos organizacionales.

Ejemplo: Nike fundamenta su estrategia de marketing en su visión de "inspirar a los atletas de todo el mundo".

Impulsa la adaptabilidad y resiliencia:

En un entorno de constantes cambios, el direccionamiento estratégico permite a las organizaciones mantener su propósito mientras se adaptan a nuevas circunstancias.

Según Grant (2023), "un direccionamiento estratégico sólido actúa como un ancla en tiempos de incertidumbre".

Ejemplo: Durante la pandemia, Starbucks ajustó sus operaciones manteniendo su misión de "inspirar y nutrir el espíritu humano".

2.2 Componentes del direccionamiento estratégico

Los componentes del direccionamiento estratégico son los pilares fundamentales que guían a una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. Entre estos destacan la misión, que define el propósito y la razón de ser de la organización; la visión, que establece la aspiración futura y el camino deseado; y los valores, que reflejan los principios éticos y culturales que orientan las acciones y decisiones. Adicionalmente, los objetivos estratégicos representan metas específicas y medibles que alinean los esfuerzos de todas las áreas funcionales. Cada componente trabaja de manera integrada para proporcionar una guía clara y cohesiva, asegurando que la organización mantenga un enfoque estratégico en un entorno dinámico y competitivo.

2.2.1 Visión

La visión se define como la proyección de lo que se debe hacer en un tiempo determinado dentro de un escenario estructurado, como una empresa pequeña, mediana o grande. Es la meta para alcanzar en un período prolongado, y se basa en la planificación técnica para lograr el éxito final, lo que constituye una definición acertada en la administración (Contreras et al., 2021).

El establecimiento de este componente administrativo tiene como objetivo direccionar a corto, mediano o largo plazo lo que la organización, departamento o proceso desea alcanzar. Por ejemplo, se puede plantear metas como vender el 25% en un mes, el 35% en un trimestre y el 45% en un semestre. Esta estrategia busca sostener un modelo de comercialización que sea rentable a largo plazo, con el fin de generar beneficios económicos sostenibles a lo largo del tiempo, como lo han logrado empresas como KFC, Sony, Yamaha y Coca-Cola, entre otras.

Es importante considerar que, desde una perspectiva práctica, todas las organizaciones buscan llegar a un punto en el que se sientan satisfechas, obteniendo réditos económicos, creciendo como empresa, y contando con los talentos humanos y la infraestructura adecuada. Este proceso solo se logra con el paso del tiempo (5, 15, 50 años), momento en el cual la visión planificada habrá cumplido su objetivo, otorgándole a la empresa un lugar destacado en el tiempo.

También es necesario recordar que la visión como futuro alcanzable, utiliza y deja establecido los siguientes elementos:

- Un futuro ambicionado que se hará real por los elementos útiles y prácticos que se están utilizando en un 99%.
- La claridad y motivación que pone de parte y que es, el evento apto para el cumplimiento cabal.
- La consolidación de valores o principios que estaban olvidándose o que estaban siendo practicados en forma superficial por la empresa y sus recursos humanos.
- Una serie de alternativas para el progreso que debe darse por el cambio de escenarios adaptativos, flexibles, producto de la concienciación de periodo en periodo.
- El uso de herramientas que faculden la ventaja competitiva que puede darse por las experiencias de periodos de tiempo de conocimientos administrativos prácticos acumulados.

En cuanto a las características que debe tener la visión, existe un consenso casi generalizado sobre las siguientes:

- Debe enmarcarse en una "estructuración detallada y completa" (Contreras et al., 2021), con un tiempo claramente establecido.
- Debe ser fácilmente comprensible, clara y concisa, expresada en una frase corta que sea accesible al cliente en general.
- Debe ser coherente con la actividad principal de la empresa, ya que no puede generar expectativas sobre otros sectores o actividades no relacionadas (por

ejemplo, una empresa de automóviles no puede presentar una visión relacionada con electrodomésticos, lo cual sería inaceptable y contraproducente).

- Debe reflejar la identidad de la empresa, mostrando no solo lo que es, sino también hacia dónde quiere llegar, e implicar un desafío constante para alcanzar sus metas.
- Debe incluir un período de tiempo claro para su duración. En caso de ser necesario, este debe ser ajustado, renovado o actualizado para que la empresa mantenga la confianza del público y continúe siendo confiable ante sus clientes y consumidores.
- La visión debe centrarse en el futuro, ya que el presente es solo la preparación para lo que se desea obtener en el mañana. Será el estandarte de la directiva y debe ser expresada constantemente a todos los miembros de la organización. Este componente es esencial para impulsar los cambios necesarios para mejorar la empresa.
- Impulsa la búsqueda de logros y elementos que fortalezcan la posición de la empresa en el sector, asegurando la ejecución completa de lo que se ha planteado.

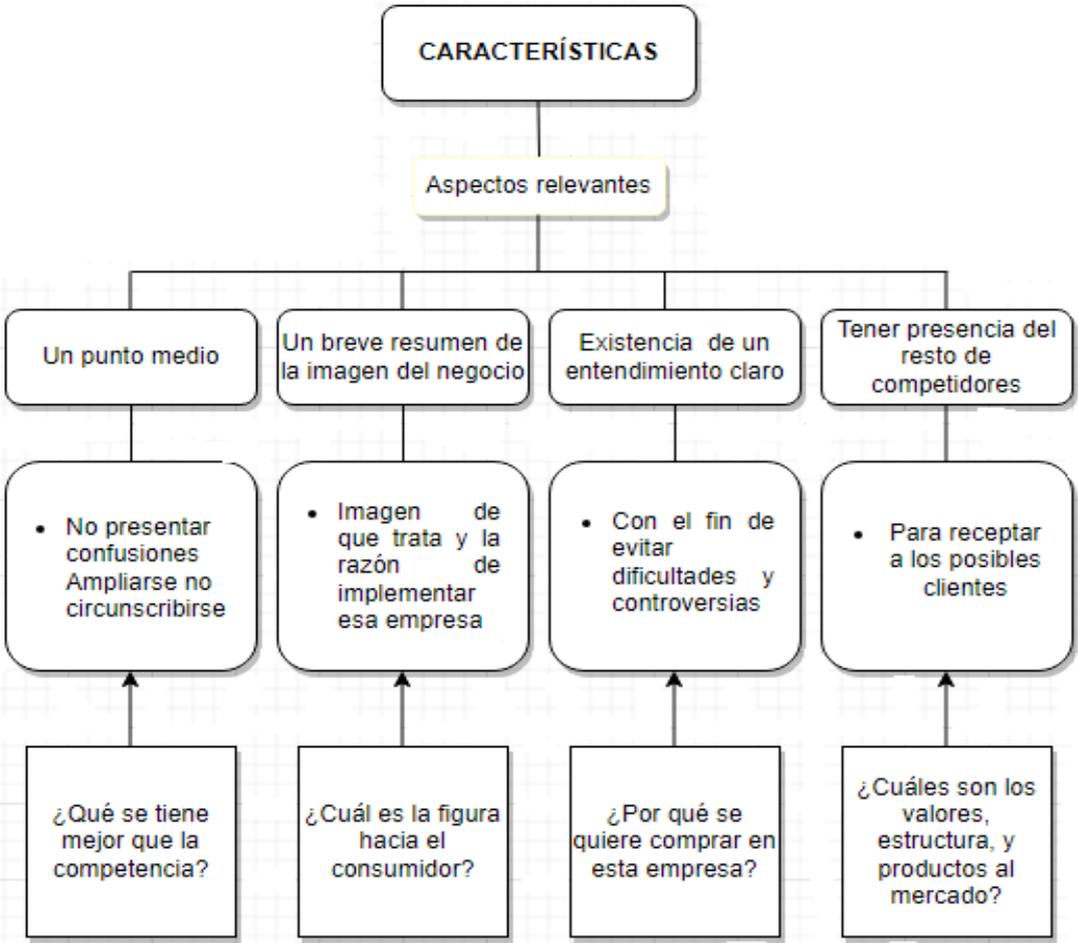
2.2.2 Misión

La misión es, en realidad, una de las causas fundamentales que sintetiza y resume el pensamiento general de los inversionistas, socios o la alta administración, indicando de manera sencilla lo que la organización busca lograr de forma determinante. Es una declaración que define el propósito esencial de la empresa, explicando su razón de ser y el valor que aporta a sus clientes, empleados y otros grupos de interés.

Según Pacheco (2022), "la misión comunica la identidad central de la organización, describiendo qué hace, para quién lo hace y por qué lo hace, sirviendo como una guía estratégica para todas sus decisiones y acciones". Esta definición proporciona claridad sobre el enfoque y las prioridades de la organización en el presente. Otro parámetro importante para considerar al establecer una misión es la periodicidad con la que se emplean los esfuerzos para alcanzar las metas planificadas.

Si son de alta prioridad, se consideran objetivos a corto plazo; si son más amplias, se asignan a mediano plazo, y aquellas que requieren procedimientos más complejos suelen estar orientadas al largo plazo, generalmente en organizaciones con presupuestos más amplios. Al definir una misión empresarial, esta debe incluir las siguientes características.

Figura 1. Características de la misión



El diseño de la misión es una descripción clara y directa de lo que hace la empresa para un público determinado, detallando lo que la organización ofrece y necesita en el presente para complementar la vida personal, familiar o grupal. Su propósito es proporcionar herramientas que contribuyan a un futuro más sustentable, destacándose por la diferencia que la hace única ante el consumidor en cualquier momento.

2.2.3 Valores

Los valores organizacionales son principios fundamentales que guían el comportamiento, las decisiones y la cultura de una organización. Representan las creencias y normas éticas que definen cómo la organización interactúa con sus empleados, clientes y la sociedad en general. Según Kaplan y Norton (2020), estos valores constituyen el marco ético que orienta las acciones y decisiones, garantizando coherencia entre los objetivos estratégicos y el comportamiento diario de la organización. Al estar claramente definidos, fortalecen la identidad organizacional y fomentan un compromiso colectivo hacia el propósito y la visión establecidos.

Si los valores se presentan de manera única, invaluable y sobresaliente, representando de adentro hacia afuera a la organización y respetando al cliente, serán percibidos como confiables, ya que reflejan claridad, honestidad, distinción, alineación con el cliente, eficiencia y compromiso social. La integración equilibrada de estos elementos demuestra una solidez externa que es recibida positivamente por los clientes, quienes compran o consumen los productos. De esta forma, se establece una cultura empresarial clara.

Si los valores se socializan de manera efectiva, los empleados funcionarán de manera óptima y rápida, con el objetivo principal de ofrecer una atención al cliente de la mejor calidad. Para que los valores perduren, deben cumplirse las siguientes condiciones:

- Credibilidad desde la dirección, desde la puesta en marcha de la organización hasta los empleados contratados, quienes deben compartir la misma visión sobre lo que se va a realizar y cómo se hará.
- Una baja rotación de empleados para evitar que la cultura organizacional se vea afectada, evitando que los valores se conviertan en simples nombres en estatutos o políticas impresas sin impacto real.
- La voluntad de mejorar el aspecto económico, que es un objetivo compartido desde los CEOs hasta el personal de recursos humanos, que busca salarios, comisiones, incentivos y otros beneficios.

- El impulso por alcanzar los objetivos, guiados por los lineamientos definidos por los valores.

Establecer los valores de manera premeditada al inicio de las operaciones de la organización permite evitar riesgos, como la confusión causada por metas difusas debido a la falta de lineamientos claros. Otro problema sería la ausencia de direccionamiento, ya que ninguna organización puede funcionar correctamente sin políticas, directrices o principios que la guíen de manera efectiva.

2.3 Matriz axiológica

Administrativamente, la matriz axiológica es una herramienta técnica utilizada para estudiar y analizar de manera estructurada lo que se desea investigar dentro de una organización. Con este instrumento, se busca interpretar la operacionalización de los objetivos, los cuales pueden variar significativamente de una empresa a otra, dependiendo de su naturaleza y sector. A través de esta herramienta, se establece un marco que permite identificar áreas de mejora y proponer soluciones basadas en principios y valores fundamentales. La medición proporcionada por esta matriz servirá para tomar decisiones estratégicas que beneficien tanto a los miembros de la organización como a sus clientes, contribuyendo al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

Desde una perspectiva técnica, la matriz axiológica se utiliza para ponderar, evaluar y comparar de manera sistemática los principios, valores y elementos de las organizaciones en sus dimensiones reales, permitiendo una evaluación más objetiva. Este análisis no solo se limita a los resultados tangibles, sino que también incluye la evaluación de aspectos intangibles que influyen en la cultura organizacional. Las cantidades y porcentajes obtenidos proporcionan una referencia cuantificable de lo que está sucediendo con los principios o filosofías que la institución aplica con sus empleados y cómo estos interactúan con los clientes, quienes, como se menciona, son el motor de la organización. La toma porcentual del comportamiento también puede

ayudar a identificar patrones de desempeño y áreas donde se necesita ajuste. Esta información será valiosa para optimizar procesos y mejorar la eficiencia general.

Un beneficio clave de la matriz axiológica es su capacidad para medir la alineación entre los valores internos de la organización y las expectativas de los clientes. A medida que las empresas adoptan este enfoque, pueden lograr una mejor integración entre los principios éticos que promueven y las decisiones estratégicas que toman. Además, esta herramienta facilita la identificación de áreas que necesitan cambios para mejorar los resultados económicos, lo cual es el objetivo principal de la organización. De esta manera, se fomenta un proceso continuo de retroalimentación y adaptación, creando un entorno organizacional más flexible y preparado para afrontar los retos del mercado.

Para proporcionar una mayor claridad y enfoque, la estructura de la matriz axiológica se organiza de la siguiente manera:

- **Los elementos para ponderar:** Los aspectos de la organización que se evaluarán, los cuales pueden incluir desde la calidad del producto o servicio hasta las relaciones interpersonales entre los empleados y la eficiencia de los procesos internos.
- **Los principios y valores comparativos:** Los principios o valores con los cuales se evaluarán los elementos. Estos principios pueden ser la ética empresarial, el respeto al cliente, la transparencia, la innovación, entre otros.
- **Los resultados esperados:** La matriz axiológica permite prever los resultados derivados de la implementación de estos valores, tales como un aumento en la satisfacción del cliente, una mayor productividad interna, o la mejora en la reputación corporativa.

La matriz axiológica también se apoya en una serie de indicadores clave, tales como la calidad, eficiencia, eficacia, satisfacción del cliente, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la disciplina organizacional. Estos indicadores permiten no solo medir el desempeño de la organización, sino también evaluar el compromiso de todos los

actores dentro de la empresa para con los principios éticos y los valores fundamentales que la rigen.

Un ejemplo de matriz axiológica aplicada a cualquier organización puede ser una herramienta poderosa para analizar los valores, principios y resultados obtenidos de su implementación. Al evaluar y ajustar periódicamente la matriz, las empresas pueden asegurarse de que sus principios y valores estén siendo efectivamente integrados en todas sus operaciones, fortaleciendo así la cultura organizacional y alcanzando una mayor estabilidad y crecimiento en el mercado.

Este enfoque no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también promueve la innovación constante y la satisfacción a largo plazo de los clientes, contribuyendo a la creación de una ventaja competitiva sostenida.

Tabla 2. Ejemplo de matriz axiológica

Principios / Valores	Significado organizacional	Resultado a obtener
Compromiso en equipo (p)	Responsabilidad que tienen los empleados de unos hacia otros.	Eficacia y productividad para un valor agregado (utilidades sin igual).
Calidad interna (p)	Cualidad o forma de hacer y mostrar las cosas para la organización y el exterior.	Dominio mercado Seguimiento por clientes Insuperables por otros.
Eficiencia (p)	Grado de actividad superior para hacer las cosas muy bien.	Disminución de recursos Mayor productividad Poder de decisión inmediato.
Satisfacción para el consumidor (p)	Complacencia que se da al cliente por el producto o servicio ofrecido.	Bienestar al cliente Retroalimentación por el producto que se les da.
Conducta organizacional (p)	Comportamiento, actuación o forma de todos y cada uno de los empleados en la entidad.	Seguimiento del consumidor, asistencia permanente a la empresa.

Respeto (v)	Cualidad de acatamiento que se debe tener con los demás en la operatividad interna.	Excelentes relaciones dentro y fuera de la empresa.
Puntualidad (v)	Exactitud, precisión y validez por el cumplimiento sin retraso de actividades	Estimación de la administración y de la clientela.
Compromiso (v)	Deber o encargo hacia la organización y los demás integrantes.	Produce impulso por hacer todo inmediatamente y de la mejor forma.
Honestidad (v)	Tipo de virtud que transparenta al individuo frente a los demás positivamente.	Provoca estimación de compañeros, clientes y administración.

Nota: Cuadro adaptado de anexo 7 de (Chang & Farinango, 2019)

La calidad de los elementos que integra la matriz axiológica hace que sea posible observar el grado de influencia de los elementos subjetivos que tiene una empresa durante su operación productiva o de comercialización.

2.4 Políticas, estrategias, objetivos

Aborda los componentes clave que guían a una organización hacia el logro de sus metas a largo plazo. Las políticas definen las directrices que orientan las decisiones dentro de la empresa, mientras que las estrategias establecen el plan de acción para alcanzar dichos objetivos. Los objetivos, por su parte, son metas concretas que permiten medir el éxito de las acciones implementadas. Este conjunto de elementos trabaja de manera integral para asegurar que la organización se mantenga alineada con su visión y misión, optimizando sus recursos y capacidades para enfrentar los desafíos del entorno competitivo.

2.4.1 Políticas

En el direccionamiento estratégico, la elaboración y aplicación de políticas desempeñan un papel fundamental como herramientas esenciales para la toma de

decisiones efectivas. En el ámbito empresarial, estas políticas abarcan diversas acciones, entre las que destacan:

- Implementar estrategias externas destinadas a garantizar la fidelidad de los clientes mediante beneficios proporcionados por los actores internos de la organización.
- Promover un trato respetuoso y fraternal hacia los clientes, reconociendo que son el motor que impulsa la sostenibilidad de la empresa.
- Salvaguardar la confidencialidad de los negocios y la información proporcionada por los clientes, estableciendo un compromiso ético con su privacidad.
- Establecer normas sobre la presentación personal de los empleados (vestimenta) y garantizar la seguridad interna mediante la implementación de sistemas de protección adecuados.
- Regular la divulgación de información sobre nuevos productos o servicios, estipulando la confidencialidad para evitar filtraciones externas perjudiciales.

Estas políticas, entre otras, son esenciales para fomentar la eficiencia y efectividad del individuo en su entorno organizacional, promoviendo una cultura de confianza, profesionalismo y responsabilidad.

2.4.2 Estrategias

Toda empresa, procedimiento o parte de este opera con base en estrategias, las cuales se definen como operaciones diseñadas para implementar medidas que conduzcan al logro de resultados previamente planificados. Las estrategias constituyen el camino esencial hacia el éxito de una o varias metas específicas.

De acuerdo con el ámbito o segmento empresarial, existen diversas estrategias que respaldan su aplicación, entre las que destacan:

- **Estrategia empresarial o general:** Consiste en un conjunto integral de enfoques aplicables para alcanzar los objetivos establecidos por la organización en su totalidad.

- **Estrategia de negocios:** Orientada exclusivamente hacia la conquista de un mercado específico o de un segmento particular que genere beneficios significativos para la empresa.
- **Estrategia de mercado:** Enfocada en la implementación de acciones para ampliar las ventas o atraer más clientes mediante la promoción efectiva de productos o servicios.
- **Estrategia de inversión:** Dirigida a la asignación estratégica de capitales con el fin de expandir, mejorar o fortalecer elementos clave de la organización, incrementando así los rendimientos económicos.

Estas estrategias permiten a las empresas adaptarse, competir y prosperar en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

2.4.3 Objetivos

Según las experiencias de diversas organizaciones, los objetivos se definen como metas establecidas mediante el uso eficiente de los recursos disponibles y que deben alcanzarse a través de operaciones planificadas de manera óptima. Atlassian (2024) los describe como el destino final al que una organización debe llegar, actuando con eficacia, audacia y precisión. Los objetivos bien definidos no solo orientan las acciones de los empleados, sino que también los motivan al ofrecer recompensas tangibles como bonificaciones, comisiones o utilidades, una vez alcanzadas las metas propuestas.

En el ámbito empresarial, se pueden distinguir diferentes tipos de objetivos:

- **Objetivos de tiempo:** Establecen plazos específicos para su consecución.
- **Objetivos de rendimiento:** Enfocados en el cumplimiento cabal de tareas o responsabilidades específicas.
- **Objetivos cuantitativos y cualitativos:** Relacionados con la cantidad de ventas a alcanzar y la calidad de las acciones necesarias para lograrlas, asegurando eficiencia y éxito.

- **Objetivos orientados a resultados o procesos:** Centrados en los resultados finales o en el seguimiento detallado de las etapas necesarias para su consecución.

La claridad y estructuración adecuada de estos objetivos permiten que las organizaciones alineen esfuerzos y recursos hacia metas comunes, promoviendo el compromiso y el crecimiento colectivo (Atlassian, 2024).

2.4.4 Grupos de interés

En todas las organizaciones, intervienen diversos individuos o grupos que desempeñan roles esenciales para la operación de sus actividades. Algunos están directamente involucrados en las labores operativas, como los empleados, mientras que otros se encargan del manejo estratégico de los recursos, como los administrativos y directivos. Entre estos últimos se encuentran el CEO general y los CEOs subordinados o de nivel medio, quienes son responsables de supervisar y garantizar el correcto funcionamiento de la organización.

Por otro lado, los clientes ocupan un lugar especial como actores externos clave, interesados en adquirir productos o servicios en condiciones óptimas. Cada uno de estos grupos tiene intereses específicos que defender dentro de la empresa: ya sea a través de la obtención de beneficios económicos, salarios, o como parte de conglomerados empresariales más amplios que generan importantes resultados financieros.

2.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor dentro del direccionamiento estratégico es un concepto clave que define el conjunto único de beneficios que una organización ofrece a sus clientes y partes interesadas, diferenciándola de la competencia. Esta propuesta no solo se centra en lo que hace la empresa, sino en cómo lo hace, asegurando que sus productos, servicios o soluciones generen un impacto positivo y sean percibidos como valiosos por quienes los reciben.

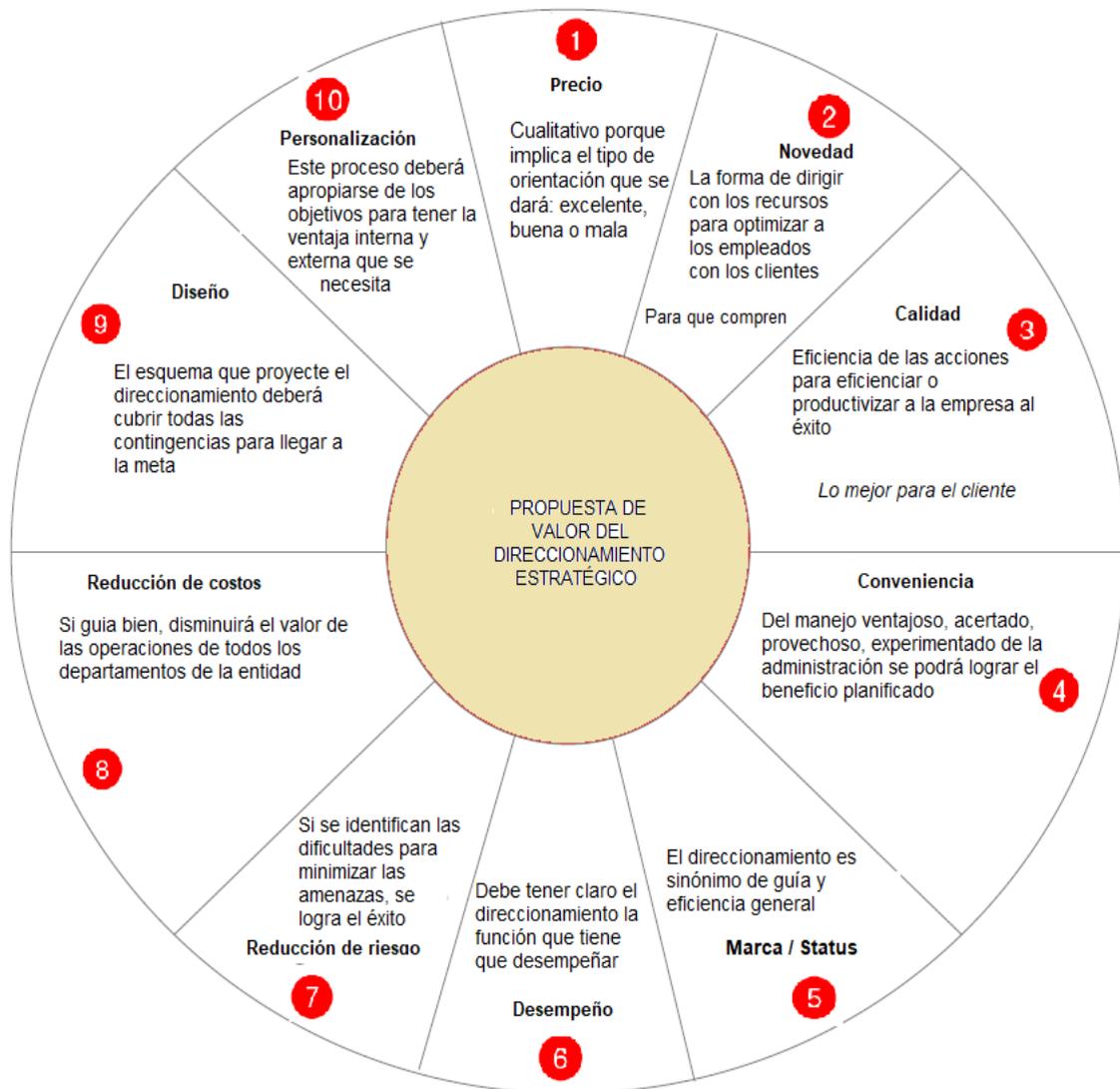


Figura 2. Propuesta de valor del direccionamiento estratégico

Nota: Figura adaptada de (Mixideas, 2018).

El valor es una categoría esencial que caracteriza los productos, servicios o incluso los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, como ocurre en el caso del direccionamiento estratégico. Este valor no solo se limita al beneficio percibido por los clientes o usuarios finales, sino que también abarca el impacto interno en términos de eficiencia, cohesión y alineación con los objetivos organizacionales.

El valor se convierte en un elemento transformador, ya que integra componentes clave que impulsan la competitividad y la sostenibilidad de la empresa. Este valor propone medidas concretas que actúan como herramientas prácticas para la toma de decisiones, la evaluación del desempeño y la planificación a corto, mediano y largo plazo.

Ejemplo

Tabla 3. Ejemplo de direccionamiento estratégico en Franquicia internacional de comida rápida

Empresa: Franquicia de comida rápida		
Carácter	Detalle de negocio	Modalidad
Direccionamiento estratégico	Venta de comida rápida mediante restaurantes en centros comerciales y varios barrios de las ciudades del Ecuador.	Especialidad pollo broster y adicionales que complementan la ventaja competitiva sobre otros rivales.
Visión	Ser ejemplo de desarrollo económico, social de otros negocios, de personas en el ámbito gastronómico integral y cultural.	Constituirse en la empresa líder en la comercialización, distribución y también en el procesamiento a nivel de restaurantes Franquicia de comida rápida
Misión	Ponderar al cliente por encima de otros intereses. Abrir ampliamente la economía de otros mercados al utilizar servicio y productos complementarios.	Es la satisfacción de las necesidades alimenticias mediante productos de excelente calidad.
Valores	Comprometido con la sociedad ecuatoriana. La sencillez para la buena atención al cliente.	Puntualidad, respeto, honestidad, tranquilidad, bienestar, aplicación de cultura laboral exitosa.

Matriz axiológica	Significado organizacional		
	Principios / valores	Resultado a obtener	
	Puntualidad	Exactitud y precisión para la llegada y las actividades a realizarse	Reconocimiento dentro y fuera de la organización
	Respeto	Capacidad de aceptación entre jerarquías organizacionales	Cumplimiento a cabalidad por las excelentes relaciones
	Honestidad	Virtud positiva que se socializa a todos los empleados	Buena aceptación laboral, estimación del exterior, reconocimiento general
	Tranquilidad	Complacencia que se da al cliente por el producto o servicio ofrecido	Calma y paz interna, bienestar que se traduce en fidelidad del cliente
	Bienestar	Comportamiento, actuación o forma de todos y cada uno de los empleados en la entidad	Actuación positiva que posibilita relación con el cliente y viceversa
Políticas	Ha determinado las condiciones sanitarias, humanas, de relaciones positivas con el cliente, de vestimenta adecuada.		Excelente presentación, buena salud, condiciones laborales óptimas y limpias.
Estrategias	Buenas relaciones de marketing para captación, imagen de confiabilidad gastronómica en cada anuncio.		Fidelidad permanentemente, productos variados, promociones inigualables.
Objetivos	El alcance que puede darse como lugar de deleite de comida sana, nutritiva e higiénica.		Confianza para largo tiempo cuando asistan los clientes.
Grupos de interés	Accionistas franquiciantes Gerencia y administrativos Empleados Clientes que quieren compartir los productos.		Expresiones administrativas y laborales de impulso de acciones que se den de manera frecuente.
Propuesta de valor	Precio, novedad, calidad, conveniencia, marca, desempeño, reducción de riesgo, reducción de costos, diseño y personalización.		Ajustan de manera constante a las operaciones de la empresa y sus empleados.

Nota: Datos adaptados de la matriz axiológica del presente documento 2024

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico es un proceso esencial para cualquier organización, ya que permite identificar los elementos clave que influyen en su desempeño y sostenibilidad a largo plazo. Para realizar un análisis completo, es fundamental considerar diversos factores que afectan tanto el entorno interno como externo de la empresa. Uno de estos factores es la cultura organizacional, la cual define los valores y comportamientos que guían a la organización y afectan directamente su funcionamiento. Además, la auditoría del entorno permite evaluar las condiciones externas, identificando las oportunidades y amenazas que podrían impactar en la estrategia empresarial.

Otro componente crucial en el diagnóstico estratégico son los factores claves de éxito, que son determinantes para alcanzar los objetivos organizacionales y para establecer una ventaja competitiva sólida en el mercado. La capacidad de destacarse en el mercado radica en la habilidad de la empresa para diferenciarse de sus competidores y ofrecer algo único que atraiga a los consumidores. La creación y consolidación de ventajas competitivas son, por tanto, fundamentales para asegurar una posición favorable en el mercado.

3.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional es un elemento clave para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas, ya que influye directamente en la manera en que los miembros de la organización interactúan, toman decisiones y enfrentan desafíos. Según Cordero y Pérez (2020), esta cultura no es estática, sino un intercambio dinámico que combina procesos de capacitación e identidad, lo cual puede generar tanto rigidez como innovación. A los líderes organizacionales se les exige no solo gestionar estos elementos, sino también actuar como mediadores en la resolución de conflictos y promotores de comportamientos alineados con los objetivos estratégicos.

La cultura organizacional incluye una amplia gama de elementos como creencias, expectativas, valores, normas y comportamientos. Estos aspectos no solo están relacionados con la actividad económica principal de la organización, sino también con la forma en que se estructuran las relaciones internas y externas. En este sentido, López (2020) resalta que la cultura organizacional actúa como un eje integrador que alinea las actitudes y comportamientos de los empleados hacia el logro de las metas compartidas, independientemente de su nivel jerárquico o condiciones salariales. Este alineamiento se logra a través de símbolos, normas y regulaciones que facilitan la internalización de valores organizacionales.

La cultura organizacional es un pilar fundamental para la cohesión, productividad y éxito empresarial. Su gestión adecuada permite a las organizaciones no solo mantenerse relevantes en sus respectivos mercados, sino también convertirse en entornos laborales atractivos y sostenibles para sus colaboradores.

Por su parte, Chango y Ojeda (2021) destacan que cada unidad de negocio desarrolla su propia cultura organizacional, sustentada por un sistema de valores específicos que guían su comportamiento y definen su identidad. Esta diversidad cultural dentro de las organizaciones puede ser una fuente de riqueza, ya que fomenta la innovación y la adaptación a contextos cambiantes que se visualiza en la Figura 3.

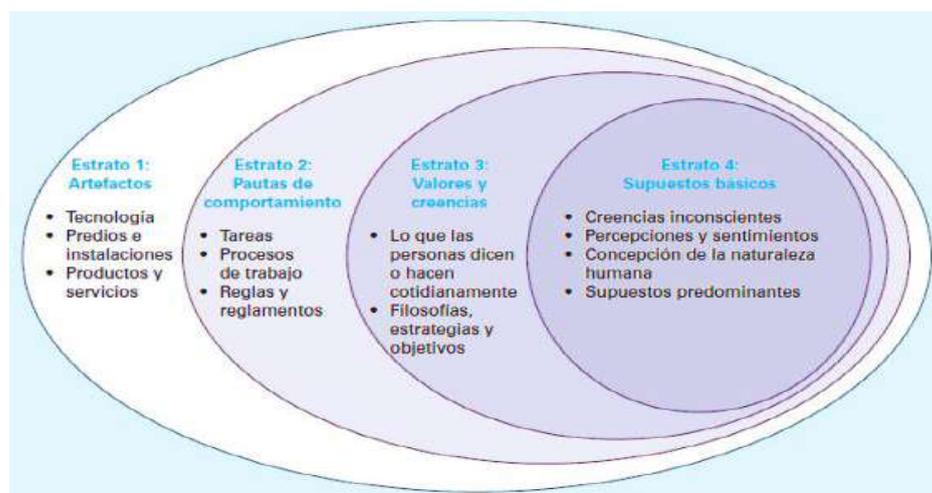


Figura 3. Estratos de la cultura organizacional

Fuente: (López, 2020)

A su vez, en toda cultura organizacional es necesario identificar los elementos, teniendo así los siguientes: Los elementos visibles, donde se expresan creencias, valores, rituales, normas, consignas, comportamientos, símbolos, son en su mayoría observables, pero en realidad constituyen valores que son un nivel más esencial y profundo. De esta manera estos elementos logran explicar el cómo y por qué suceden las cosas.

Los elementos invisibles, inconexos, normalmente situados a un nivel más profundo en la mente de los miembros de la organización, que contienen sentimientos, valores, miedos, creencias, actitudes de difícil explicación, pero influyen en el comportamiento de los individuos de la organización. Estos factores intangibles forman el inconsciente organizacional (Cordero & Pérez, 2020).

3.2 Auditoria del entorno

De acuerdo con Oquendo (2016), la auditoría ambiental es una evaluación sistemática de las condiciones ambientales y de la sostenibilidad en organizaciones y proyectos. Este proceso no solo verifica el cumplimiento de las normas y regulaciones del entorno, sino que también analiza el impacto de las operaciones y actividades en el medio ambiente natural.

El principal objetivo de la auditoría es identificar áreas de mejora y oportunidades para reducir la huella ecológica, promoviendo prácticas más sostenibles que beneficien tanto a la empresa como al medio ambiente (Díaz, 2018).

Asimismo, según Rosero y Quinde (2019), una de las primeras etapas de una auditoría ambiental es la recopilación de información. Esto incluye la revisión de documentos y registros relacionados con las prácticas ambientales de la organización, como las políticas de gestión de residuos, el uso de energía y la gestión de recursos. Además, de acuerdo con Chango y Ojeda, se realizan inspecciones in situ para garantizar el cumplimiento de las prácticas y operaciones actuales. Este proceso proporciona una

base sólida para identificar áreas en las que la empresa cumple con los estándares ambientales y aquellas en las que puede mejorar.

En cuanto a la auditoría del entorno de marketing, estas pueden realizarse de diversas maneras, como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4. Tipo de auditoría

Tipo de Auditoría	Descripción
1. Alcance o Complejidad	Auditoría Parcial: Se enfoca en una investigación específica y reducida del objeto de estudio.
	Auditoría Completa: Implica un examen exhaustivo y amplio que incluye investigaciones primarias tanto internas como externas.
2. Auditorías Horizontales y Verticales	Auditoría Horizontal: Examina todos los elementos del universo mercadotécnico, enfocándose en la mezcla de estos elementos. También conocida como auditoría de la mezcla de mercadotecnia.
	Auditoría Vertical: Se centra en separar y analizar elementos funcionales específicos de la mercadotecnia.
3. Nivel de Actividad	Auditoría de Nivel Corporativo: Realizada a nivel alto, evaluando sistemas y estrategias globales de la organización.
	Auditoría Divisional: Focaliza en la evaluación de unidades divisionales o de negocio.
	Auditoría de Segmento: Se lleva a cabo a un nivel más bajo, como un segmento específico del sistema de distribución.

Fuente: (Oquendo, 2016)

3.3 Factores claves de éxito

Son elementos esenciales que permiten a un emprendedor alcanzar los objetivos establecidos, diferenciar a la empresa de la competencia y hacerla única. Para identificar los factores clave de éxito, es fundamental analizar internamente el negocio y comprender qué procesos o funciones hacen que su producto o servicio sea único, así como determinar cuáles deben perfeccionarse para crear una ventaja competitiva (Álvarez & Mogrovejo, 2017).

Según Bolaños (2018), en la mayoría de los casos, cuando un producto o servicio es innovador, la identificación de estos factores resulta sencilla. Sin embargo, este proceso se complica en mercados altamente competitivos, donde los procesos, productos y servicios son muy similares. Si la empresa es una comercializadora, podría diferenciarse ofreciendo planes financieros que añadan valor.

Cada iniciativa o evento tiene diferentes puntos clave que aseguran su éxito financiero y comercial. Por lo tanto, los factores de éxito deben constituirse en ventajas competitivas para alcanzar los objetivos del proyecto.

Es importante identificar los siguientes factores clave de éxito:

3.3.1 Alcanzar los objetivos

Los objetivos están diseñados para identificar acciones que sean mensurables y alcanzables dentro de un marco de tiempo específico. El incumplimiento de estos objetivos puede impactar negativamente en los planes estratégicos de la empresa, afectando tanto su dirección como el logro de los resultados esperados. Además, esto podría generar consecuencias financieras adversas (Oquendo, 2016).

Por ello, según López (2020), es fundamental centrarse en la definición de objetivos. Una herramienta eficaz para lograrlo es el enfoque SMART, que permite establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos. Este enfoque facilita el seguimiento del progreso y la implementación de ajustes necesarios para alcanzar las metas propuestas.

3.4 Destacarse en el mercado

Una propuesta de valor se acuerdo con Oquendo (2016) es lo que diferencia a una empresa en el mercado. Para lograrlo, las estrategias efectivas incluyen el desarrollo de propuestas de valor, esta estrategia se puede lograr mediante innovación incremental o disruptiva. Las estrategias de propuesta de valor deben considerarse cuidadosamente para navegar en aguas más tranquilas y ofrecer una oferta única que cree un valor verdaderamente diferenciado en el mercado.

3.4.1 Ventajas competitivas

La empresa necesita identificar los factores claves de éxito que le permitan superar a la competencia y destacarse en el mercado. Para ello, se mencionan las siguientes tres estrategias:

- Liderazgo de costes
- Diferenciación
- Segmento o concentración (Álvarez & Mogrovejo, 2017).

3.4.2 Sostenibilidad a largo plazo

Se refiere a la capacidad de una organización, comunidad o sistema para mantener su funcionamiento y éxito de manera equilibrada y sostenible a lo largo del tiempo. Esta capacidad implica no solo garantizar la eficiencia en el uso de los recursos, sino también preservar el entorno y minimizar los impactos negativos que puedan comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras. De este modo, la sostenibilidad busca una integración armónica de aspectos económicos, sociales y ambientales, permitiendo que las organizaciones continúen operando de manera eficiente sin agotar los recursos naturales ni afectar negativamente el entorno (Chango & Ojeda, 2021). Además, la sostenibilidad involucra una visión a largo plazo, donde se consideran las necesidades y bienestar de las generaciones venideras, asegurando que las decisiones actuales no limiten sus posibilidades de desarrollo.

3.4.3 Matriz de perfil competitivo

Para Pérez (2023), una matriz de perfil competitivo identifica los principales competidores de una empresa, así como las fortalezas y debilidades específicas relacionadas con una sección transversal de la posición estratégica de la empresa.

- Los factores MPC incluyen cuestiones internas y externas.
- Las evaluaciones se refieren a fortalezas y debilidades.

Los factores o determinantes clave del éxito son áreas críticas que deben elevarse al más alto nivel posible de excelencia para que una empresa tenga éxito en una industria en particular. Estos factores varían de una industria a otra e incluso entre grupos estratégicos e incluyen factores tanto internos como externos (Cordero & Pérez, 2020).

En los MPC son amplios, no incluyen datos concretos o específicos y pueden incluso centrarse en problemas internos. Entre los elementos de esta matriz se tienen:

Ponderaciones en la matriz: Cada factor clave de éxito debe tener un valor relativo entre 0,0 (baja importancia) y 1,0 (alta importancia).

Calificación: Se refiere al desempeño de la empresa en diversas áreas. Van del 4 al 1, donde cada valor representa:

1. Tremenda debilidad
2. Defectos menores
3. Menos potencia
4. Gran poder (Pérez M. , 2023).

Resultado: Este es el resultado de multiplicar el peso por la calificación. Cada empresa recibe una puntuación por cada factor como se puede apreciar en la Figura 4.

Matriz de Perfil Competitivo							
Factores Clave	Peso	Walt Disney		Warner Bros		Universal	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad	0.1	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Finanzas	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Administración	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Tecnología	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Innovación	0.25	3	0.75	4	1.00	3	0.75
Marca	0.2	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Total	1		3.45		3.4		2.85

Figura 4. Ejemplo de matriz de perfil competitivo

Fuente: (Pérez M. , 2023)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO

El análisis estratégico externo es fundamental para que las organizaciones comprendan las fuerzas y factores que operan fuera de sus límites, los cuales pueden influir directa o indirectamente en sus decisiones y resultados. Este análisis comienza con el conocimiento del entorno contextual o macroentorno, lo que implica estudiar las condiciones económicas, sociales, tecnológicas y políticas que afectan el desarrollo de la empresa. Esta visión global es esencial para anticiparse a las oportunidades y amenazas que puedan surgir en el mercado.

Una herramienta clave en este análisis es la matriz de evaluación de perfil externo (MEFE), que permite evaluar los factores externos relevantes y su impacto en la estrategia de la empresa. El procedimiento para desarrollar una matriz MEFE proporciona un enfoque sistemático para identificar y ponderar las oportunidades y amenazas externas, ayudando a la empresa a tomar decisiones informadas.

Otra herramienta importante es la matriz de capacidad externa POAM, que evalúa las fortalezas y debilidades de la organización en relación con su entorno externo. Además, se explorará la matriz de Ansoff, que ofrece diversas estrategias de crecimiento, como la penetración de mercado, el desarrollo de productos, el desarrollo de mercado y la diversificación. Estas estrategias permiten a la empresa definir su enfoque para expandir su presencia en el mercado, innovar en sus productos o explorar nuevas oportunidades de negocio.

4.1 Conocimiento del entorno contextual o macroentorno

Según Andrade (2015), el entorno contextual situacional o macroentorno se refiere al conjunto de factores externos que afectan a una organización, negocio o proyecto, pero que están fuera de su control directo. Entre estos factores se incluyen aspectos económicos, como la inflación, el crecimiento económico, el desempleo y la tasa de

interés, los cuales pueden influir en el poder adquisitivo del consumidor y en los costos de los recursos para las empresas.

Los factores políticos y legales comprenden la estabilidad política, las políticas gubernamentales, así como las regulaciones y legislaciones vigentes, incluidas las leyes laborales, las normativas ambientales y las políticas fiscales, que impactan directamente en los negocios.

Por otro lado, los factores sociales y demográficos están relacionados con los cambios en la estructura demográfica, las tendencias de población y los valores y comportamientos de los consumidores, tales como el envejecimiento de la población (Beltrán & Peña, 2023).

4.2 Matriz de evaluación de perfil externo MEFE

Según Gutiérrez y Arce (2014) la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), también conocida como matriz MEFE, permite recopilar y evaluar información. Esta información puede ser de naturaleza económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

El propósito de este análisis externo es enumerar las oportunidades que la empresa puede explotar y las amenazas que debe superar. Esta lista sólo debe incluir factores claves que se puedan controlar y que se puedan desarrollar estrategias (Andrade, 2015).

4.2.1 Procedimiento para desarrollar una matriz MEFE

Entre el procedimiento para desarrollar una matriz de evaluación MEFE se tienen:

Identificación de factores clave del entorno externo

- **Análisis del Entorno:** Investiga y recopila información sobre el entorno económico, político-legal, sociocultural, tecnológico, ecológico y global que pueda afectar a la organización.

- **Selección de factores clave:** Elige de 6 a 10 factores claves que son particularmente relevantes para la industria o el sector en el que opera la organización. Estos factores pueden ser tanto oportunidades como amenazas (Gutierrez & Arce, 2014).

Asignación de pesos a los factores clave

- **Pesos Relativos:** Asigna un peso a cada factor, reflejando su importancia relativa en la influencia sobre el éxito de la organización. Los pesos deben sumar 1 (o 100% si usas porcentajes).
- **Criterios de Peso:** Los pesos se asignan basándose en la importancia de cada factor. Por ejemplo, si un factor tiene un gran impacto en la organización, se le asignará un peso mayor (Gutierrez & Arce, 2014).

Evaluación del desempeño de la organización en cada factor

- **Calificación:** Evalúa cómo la organización está respondiendo a cada factor clave. Utiliza una escala de calificación, generalmente de 1 a 4, donde 1 indica una respuesta deficiente y 4 indica una respuesta excelente.
- **Impacto Relativo:** La calificación refleja cómo bien la organización maneja o explota cada factor. Por ejemplo, si una empresa está bien adaptada a las tendencias tecnológicas, recibiría una calificación alta en el factor tecnológico (Pérez M. , 2023).

Cálculo del puntaje ponderado

- **Puntaje Ponderado:** Multiplica el peso asignado a cada factor por la calificación obtenida. Esto proporciona un puntaje ponderado para cada factor.

Ejemplo: Si el factor “Avances tecnológicos” tiene un peso de 0.20 y la empresa recibe una calificación de 3, el puntaje ponderado sería $0.20 * 3 = 0.60$.

Suma de los puntajes ponderados

Total: Suma todos los puntajes ponderados para obtener un puntaje total de la MEFE.

Interpretación: Un puntaje más alto indica que la organización está bien adaptada a su entorno externo, mientras que un puntaje más bajo sugiere áreas de mejora en la Tabla 5, se puede observar (Gutierrez & Arce, 2014).

Tabla 5. Ejemplo matriz MEFE

Factores Clave	Peso	Calificación	Puntaje Ponderado
Avances Tecnológicos	0.25	3	0.75
Cambios en la Regulación	0.15	2	0.30
Tendencias de Consumo	0.20	4	0.80
Condiciones Económicas	0.20	3	0.60
Presión Ambiental	0.10	2	0.20
Competencia Internacional	0.10	4	0.40
Total	1.00		3.05

4.3 Matriz de capacidad externa POAM

Solano (2022) define que la matriz POAM, o Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Entorno, es una herramienta utilizada por los estrategas para identificar, analizar y evaluar oportunidades y amenazas que puedan surgir fuera de la unidad de negocio. Estos factores externos deben buscarse entre los interesados que de una u otra manera afectan o se sienten afectados por la empresa.

La matriz POAM se utiliza para identificar y evaluar posibles amenazas y oportunidades que puede enfrentar una empresa. Porque comprender y analizar el entorno operativo de una empresa es fundamental para una planificación estratégica exitosa (Andrade, 2015).

Para la elaboración de la matriz se consideran los siguientes aspectos:

- Se elaboran cuatro columnas, la primera asignando los recursos o capacidades a analizar y sus variables, la segunda asignando las oportunidades, la tercera asignando las amenazas y la cuarta asignando los impactos.
- Las columnas segunda, tercera y cuarta están divididas en columnas alta, media y baja.
- Las filas de la primera columna contienen los recursos que se analizarán o las capacidades descubiertas en los diagnósticos.
- Clasifica los elementos que encuentres, clasifícalos según oportunidad o amenaza.
- Se evalúa continuamente el impacto en la empresa.
- Interpretación y análisis de los resultados de la matriz POAM (Toaquiza, 2012).

Tabla 6. Matriz POAM

Factor	Tipo (Oportunidad/Amenaza)	Impacto (1-4)	Probabilidad (1-4)	Puntaje Total	Comentarios
Avances en Tecnología	Oportunidad	4	3	12	La tecnología avanzada puede mejorar la eficiencia y reducir costos.
Creciente Demanda de Productos Verdes	Oportunidad	3	4	12	Hay una mayor conciencia ambiental que impulsa la demanda de productos ecológicos.
Expansión de Mercados Internacionales	Oportunidad	4	2	8	Los nuevos mercados pueden ofrecer crecimiento, aunque con riesgos asociados.
Cambios Regulatorios Estrictos	Amenaza	4	3	12	Nuevas regulaciones podrían aumentar los costos y

					complicar el cumplimiento.
Alta Competencia en el Sector	Amenaza	3	4	12	La intensa competencia puede reducir los márgenes de beneficio y la participación en el mercado.
Fluctuaciones en los Precios de Materias Primas	Amenaza	4	2	8	Los cambios en los precios pueden afectar los costos de producción.

Fuente: (Toaquiza, 2012)

4.4 Matriz de Ansoff

Beltrán y Peña (2023) describen la Matriz de Ansoff, también conocida como Matriz de Producto-Mercado o Vector de Crecimiento, como una herramienta estratégica que permite a las empresas analizar y planificar su crecimiento mediante cuatro enfoques principales. La penetración de mercado busca aumentar la participación en mercados actuales con productos existentes a través de estrategias como promociones, mejoras en distribución o reducción de precios.

El desarrollo de mercados consiste en introducir productos actuales en nuevos mercados, ya sea geográficos o demográficos. El desarrollo de productos implica innovar o mejorar productos existentes para satisfacer las necesidades de los mercados actuales. Finalmente, la diversificación, considerada la estrategia más arriesgada, se centra en crear productos nuevos para nuevos mercados, ya sea relacionados o no relacionados con el negocio principal. Cada enfoque ofrece diferentes niveles de riesgo y oportunidad, proporcionando a las empresas un marco para diseñar estrategias de crecimiento efectivas y alineadas con sus objetivos. En Tabla 7, se visualiza la matriz Ansoff.

Tabla 7. Matriz de Ansoff

	PRODUCTOS	
	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de productos
Nuevas	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: (Santos, 2024)

4.4.1 Estrategias de la matriz

Jouve (2022) identifica que dentro de la matriz se posee cuatro estrategias claves que permiten tener un crecimiento y expansión de acuerdo con su aplicación.

Entre las estrategias se incluyen:

- Penetración del mercado
- Desarrollo de productos
- Desarrollo de mercado
- Diversificación

4.5 Penetración de mercado

La estrategia de penetración de mercado busca incrementar la participación de una empresa en un mercado existente mediante el aumento de las ventas de productos o servicios actuales. Su objetivo principal es fortalecer la posición competitiva dentro del mercado, incrementando la cuota de mercado, la fidelidad de los clientes y los ingresos, sin necesidad de diversificar o ingresar en nuevos mercados (ESIC, 2023).

Para implementar esta estrategia, las empresas suelen centrarse en:

- **Reducción de precios:** Disminuir el precio de los productos o servicios para atraer a nuevos clientes y aumentar la demanda. Por ejemplo, una empresa de telefonía

móvil que reduce temporalmente el precio de sus planes de datos para competir con otras compañías del sector (ESIC, 2023).

- **Campañas publicitarias y promociones:** Incrementar la inversión en publicidad y promociones para dar a conocer los productos y generar un mayor interés en el mercado. Por ejemplo, una cadena de restaurantes que lanza una campaña publicitaria nacional para promocionar un nuevo menú de comida saludable y atraer a más clientes (ESIC, 2023).
- **Expansión de canales de distribución:** Buscar nuevos canales o formas de llegar a los clientes, aumentando la disponibilidad y accesibilidad de los productos. Por ejemplo, una empresa que comienza a vender sus productos en línea, además de en tiendas físicas, para llegar a un público más amplio (ESIC, 2023).
- **Mejora de productos o servicios:** Ofrecer productos o servicios de mayor calidad a precios similares para atraer a nuevos clientes y fidelizar a los actuales. Por ejemplo, una empresa que mejora las características de su producto para diferenciarse de la competencia (One Marketing, s.f.).
- **Ofertas y promociones especiales:** Presentar descuentos y promociones a los clientes actuales y potenciales para aumentar las ventas y la lealtad. Por ejemplo, una empresa que ofrece un descuento por tiempo limitado en sus productos para incentivar la compra (One Marketing, s.f.).

La implementación de una estrategia de penetración de mercado requiere un análisis exhaustivo de las capacidades internas de la empresa, las condiciones del mercado y los riesgos asociados. Una planificación adecuada puede conducir a un crecimiento sostenible y a una posición más sólida en el mercado (Zendesk, 2022).

4.6 Desarrollo de productos

La estrategia de desarrollo de producto se centra en la creación, mejora o modificación de productos existentes para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado y mantener la competitividad empresarial. Este enfoque busca aprovechar las

capacidades internas de la organización para innovar y responder a las demandas emergentes de los consumidores (ESIC, 2023).

Para implementar esta estrategia, las empresas suelen enfocarse en:

Investigación y desarrollo (I+D): Invertir en la creación de nuevos productos o en la mejora de los existentes mediante avances tecnológicos o de procesos. Por ejemplo, una empresa automotriz que introduce vehículos eléctricos con mayor autonomía para captar el interés de los consumidores preocupados por el medio ambiente (Zendesk, 2022).

- **Análisis de tendencias del mercado:** Identificar cambios en las preferencias de los consumidores y tendencias emergentes, como la creciente demanda de productos sostenibles. Esto permite a las empresas lanzar productos alineados con las expectativas de sus clientes (One Marketing, s.f.).
- **Ampliación de la línea de productos:** Desarrollar nuevas variantes o extensiones de productos existentes para satisfacer diferentes segmentos del mercado. Un ejemplo sería una empresa de cosméticos que lanza una línea de productos hipoalergénicos dirigida a consumidores con piel sensible (ESIC, 2023).
- **Mejora continua de productos actuales:** Actualizar características, calidad o diseño para diferenciarse de la competencia y mantener el interés de los clientes. Por ejemplo, una empresa tecnológica que lanza actualizaciones periódicas en sus dispositivos para mejorar su rendimiento (Zendesk, 2022).
- **Colaboraciones estratégicas:** Establecer alianzas con otras empresas para co-desarrollar productos que combinen las fortalezas de ambas partes. Por ejemplo, una colaboración entre una empresa de alimentos y una de empaques para lanzar productos más sostenibles (One Marketing, s.f.).

La estrategia de desarrollo de producto es especialmente efectiva en mercados dinámicos y competitivos. Su éxito depende de la capacidad de la empresa para alinear sus recursos y capacidades con las necesidades del mercado, garantizar la viabilidad económica y ejecutar estrategias de marketing efectivas.

4.7 Desarrollo de mercado

La estrategia de desarrollo de mercado implica la expansión de una empresa hacia nuevos mercados geográficos o segmentos de clientes con sus productos o servicios existentes. Su objetivo principal es aumentar la base de clientes y las ventas, identificando y aprovechando oportunidades en áreas no exploradas previamente.

Para implementar esta estrategia, las empresas suelen enfocarse en:

- **Expansión geográfica:** Ingresar a nuevas regiones, ciudades o países donde los productos actuales aún no están disponibles. Por ejemplo, una cadena de restaurantes que abre sucursales en diferentes ciudades para atraer a una clientela más amplia.
- **Segmentación de mercado:** Identificar y dirigirse a nuevos segmentos de clientes dentro del mercado existente que no han sido atendidos previamente. Por ejemplo, una empresa de ropa que lanza una línea específica para adolescentes, ampliando su alcance más allá de su público objetivo original.
- **Diversificación de canales de distribución:** Utilizar diferentes medios para llegar a los clientes, como ventas en línea, tiendas físicas, distribuidores o ventas directas. Por ejemplo, una empresa que normalmente vende a través de tiendas físicas comienza a ofrecer sus productos en una plataforma de comercio electrónico para llegar a un público más amplio.
- **Adaptación del producto:** Modificar ligeramente el producto para satisfacer las preferencias o necesidades de los nuevos mercados. Por ejemplo, una empresa de alimentos que ajusta sus recetas para alinearse con los gustos locales de una nueva región.
- **Estrategias de precios:** Ajustar los precios para hacer el producto más atractivo en el nuevo mercado, considerando factores como el poder adquisitivo y la competencia local. Por ejemplo, una empresa que ofrece precios más competitivos en mercados emergentes para atraer a consumidores sensibles al precio.

La implementación efectiva de una estrategia de desarrollo de mercado requiere un análisis exhaustivo de las características del nuevo mercado, incluyendo factores culturales, económicos y competitivos. Además, es fundamental evaluar la capacidad de la empresa para adaptarse y satisfacer las demandas de los nuevos clientes potenciales.

4.8 Diversificación

La estrategia de diversificación es una herramienta empresarial que permite a las organizaciones expandir sus operaciones mediante la incorporación de nuevos productos, servicios o la incursión en mercados diferentes a los actuales. Su objetivo principal es reducir la dependencia de una única línea de negocio, mitigar riesgos y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

4.8.1 Tipos de diversificación:

Existen diversos tipos de diversificaciones que podemos describir:

Diversificación relacionada

La empresa introduce productos o servicios que están conectados con su actividad principal, aprovechando sinergias en tecnología, producción o distribución. Este tipo de diversificación permite a la organización utilizar su experiencia y recursos existentes para ingresar en nuevas áreas con menor riesgo. Por ejemplo, una empresa tecnológica que ofrece tanto hardware como software relacionado, con ordenadores y sistemas operativos diseñados específicamente para ellos (ESIC, 2024).

Diversificación no relacionada

Implica la entrada en sectores totalmente diferentes a las actividades actuales de la empresa. Este enfoque, aunque conlleva un mayor nivel de riesgo debido a la falta de experiencia en el nuevo sector, también ofrece oportunidades de crecimiento significativas al diversificar los ingresos y reducir la dependencia de un solo mercado. Por ejemplo, una empresa de energía que decide incursionar en el sector de bienes raíces para generar ingresos adicionales (ESIC, 2024).

Diversificación horizontal

Se refiere a la expansión mediante la introducción de productos o servicios similares dirigidos al mismo mercado. Esta estrategia busca captar un mayor porcentaje de la demanda del mercado existente, ampliando la oferta disponible. Por ejemplo, una empresa de bebidas que añade nuevas líneas de sabores o productos como bebidas energéticas o té helados para satisfacer las preferencias de distintos segmentos de consumidores (Wolf Agencia de Marketing, 2024).

Diversificación vertical

Involucra la integración de actividades a lo largo de la cadena de valor de la empresa, ya sea hacia atrás (controlando proveedores) o hacia adelante (controlando la distribución). Este tipo de diversificación busca mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y tener un mayor control sobre la calidad de los productos o servicios. Por ejemplo, un fabricante de muebles que adquiere una empresa de logística para optimizar la distribución de sus productos o que establece su propia planta de procesamiento de madera para garantizar el abastecimiento de materia prima (Wolf Agencia de Marketing, 2024).

La implementación de una estrategia de diversificación requiere un análisis exhaustivo de las capacidades internas, las condiciones del mercado y los riesgos asociados. Es fundamental evaluar los recursos disponibles, las competencias de la organización y la viabilidad económica de la nueva línea de negocio. Una planificación adecuada y una ejecución estratégica pueden conducir a un crecimiento sostenible y a una posición más sólida en el mercado, al tiempo que se minimizan los riesgos inherentes a la expansión.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

El análisis estratégico interno es una herramienta fundamental para comprender el desempeño y la competitividad de una organización en su entorno. Este enfoque permite identificar los recursos, capacidades y competencias que determinan su posición estratégica, así como las áreas que requieren mejoras. Además, facilita la evaluación de factores clave como la innovación, la eficiencia operativa, la digitalización y el capital humano, elementos que contribuyen directamente al fortalecimiento de la ventaja competitiva en un mercado dinámico y en constante evolución.

Asimismo, el análisis interno incluye el uso de modelos y matrices que permiten estructurar y evaluar la información de manera sistemática, como la Matriz FODA, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE). Estas herramientas no solo ayudan a diagnosticar las fortalezas y debilidades de la organización, sino que también facilitan la formulación de estrategias basadas en sus recursos y capacidades dinámicas. En este sentido, el liderazgo, la ambidestreza organizacional y la gestión del capital humano son pilares fundamentales para garantizar el éxito en la implementación de dichas estrategias.

5.1 Evaluación de la competitividad de la organización

El concepto de competitividad ha sido abordado desde diferentes perspectivas en la literatura. Porter (1990), en su teoría de las "estrategias genéricas", sugiere que la competitividad depende de la capacidad de una organización para lograr una ventaja competitiva, ya sea a través de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Las organizaciones que logran implementar estas estrategias pueden obtener mejores resultados en términos de participación en el mercado y rentabilidad.

Por otro lado, Barney (1991) introduce el enfoque de los "recursos y capacidades", conocido como la teoría de los recursos y capacidades (RBV, por sus siglas en inglés), que plantea que la competitividad organizacional se basa en los recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN) de una empresa. Estos recursos incluyen tanto activos tangibles como intangibles, como el conocimiento, la tecnología, la marca y la cultura organizacional, que proporcionan una ventaja competitiva difícil de replicar.

5.2 Modelos de evaluación de la competitividad

Existen varios modelos que se han desarrollado para evaluar la competitividad organizacional. Uno de los más conocidos es el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979), que propone un análisis estructural de la industria basado en cinco factores: la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes. Este modelo permite a las empresas identificar las amenazas y oportunidades en su entorno competitivo, lo que facilita la formulación de estrategias adecuadas.

Otro modelo ampliamente utilizado es el modelo del Diamante de Porter (1990), que examina la competitividad a nivel nacional e internacional a través de cuatro determinantes: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, la estrategia y la rivalidad entre empresas, y los sectores relacionados y de apoyo. Este enfoque se utiliza para evaluar la competitividad de las empresas dentro de un contexto global y cómo factores externos, como la infraestructura y el entorno institucional, pueden influir en la competitividad de las organizaciones.

Además, el modelo VRIO, propuesto por Barney (1997), se enfoca en evaluar los recursos internos de la organización en función de cuatro criterios: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización. Este modelo permite a las organizaciones identificar qué recursos y capacidades son realmente estratégicos y cuáles pueden contribuir a una ventaja competitiva sostenible.

5.3 Factores claves de la competitividad

La competitividad organizacional es un elemento esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa en un entorno dinámico y globalizado. Ser competitivo implica no solo ofrecer productos o servicios que destaquen en el mercado, sino también adaptarse rápidamente a los cambios, anticiparse a las tendencias y satisfacer las expectativas de los consumidores de manera eficiente. Este concepto abarca una combinación de elementos estratégicos, operativos y culturales que posicionan a una organización como líder en su sector.

Entre los diversos aspectos que determinan la competitividad, destacan factores internos como la gestión del talento humano, la innovación, la eficiencia operativa y el uso estratégico de la tecnología, así como factores externos, como las condiciones del mercado y las relaciones con proveedores y clientes. Identificar y gestionar estos factores de manera efectiva permite a las organizaciones optimizar sus recursos, responder a los desafíos del entorno y consolidar ventajas sostenibles. A continuación, se detallan algunos de los factores clave que tienen un impacto directo en la competitividad de las organizaciones.

5.3.1 Innovación

La innovación es un motor clave de la competitividad, ya que permite a las empresas desarrollar nuevos productos, servicios y procesos que las diferencien de sus competidores. Schumpeter (1934) introduce el concepto de "destrucción creativa", que sugiere que la innovación constante es esencial para el crecimiento y la competitividad de las organizaciones. Las empresas que invierten en investigación y desarrollo (I+D) tienen una mayor capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado.

5.3.2 Eficiencia operativa

La eficiencia operativa es otro factor crucial para la competitividad, ya que permite a las organizaciones optimizar sus recursos y reducir costos. Porter (1996) diferencia entre "eficiencia operativa" y "estrategia competitiva", argumentando que, si bien la

eficiencia es necesaria para la competitividad, no es suficiente por sí sola. Las organizaciones también deben desarrollar una estrategia competitiva clara que las diferencie de sus competidores.

5.3.3 Capital humano

El capital humano es uno de los recursos más valiosos de una organización. Becker (1964) sugiere que las inversiones en formación y desarrollo del personal aumentan las capacidades productivas de los empleados, lo que a su vez mejora la competitividad de la empresa. Las organizaciones que cuentan con empleados altamente calificados y motivados tienen una mayor capacidad para innovar, adaptarse a los cambios y ofrecer productos o servicios de alta calidad.

5.3.4 Tecnología y digitalización

En el contexto actual, la adopción de tecnologías avanzadas y la digitalización se han convertido en factores determinantes para la competitividad. Según Brynjolfsson y McAfee (2014), la transformación digital permite a las organizaciones mejorar la eficiencia, reducir costos y ofrecer nuevos productos y servicios basados en datos. Las empresas que adoptan tecnologías como la inteligencia artificial, el big data y el internet de las cosas (IoT) tienen una mayor capacidad para adaptarse a los cambios rápidos del entorno competitivo.

5.3.5 Medición de la competitividad

La medición de la competitividad es fundamental para que las organizaciones puedan identificar sus fortalezas y debilidades en relación con sus competidores. Un enfoque común para medir la competitividad es a través de indicadores de desempeño clave (KPI), que incluyen métricas como la participación de mercado, la rentabilidad, la satisfacción del cliente y la productividad. Según Grant (2016), la medición de estos indicadores permite a las empresas evaluar su posición competitiva y tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la formulación de estrategias.

Otro enfoque es el análisis comparativo o benchmarking, que implica comparar el desempeño de una organización con el de sus competidores o con estándares de la industria. Según Camp (1989), el benchmarking es una herramienta útil para identificar las mejores prácticas y mejorar la competitividad organizacional a través de la imitación y adaptación de las estrategias exitosas de otros.

La evaluación de la competitividad de una organización es un proceso complejo que implica analizar una variedad de factores internos y externos. Los modelos teóricos, como las Cinco Fuerzas de Porter, el modelo VRIO y el Diamante de Porter, ofrecen enfoques útiles para evaluar la posición competitiva de una organización. Factores como la innovación, la eficiencia operativa, el capital humano y la adopción de tecnología son esenciales para mejorar la competitividad organizacional. Además, la medición de la competitividad a través de indicadores clave de desempeño y el benchmarking permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas informadas para mantener su ventaja competitiva en el mercado.

5.4 Recursos y competencias de la organización

En el entorno dinámico y competitivo actual, las organizaciones deben gestionar eficazmente sus recursos y competencias para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Los recursos de una organización incluyen todos los activos, capacidades, procesos y conocimientos que puede emplear para mejorar su desempeño (Barney, 1991). Por otro lado, las competencias son aquellas habilidades o capacidades fundamentales que permiten a una organización explotar estos recursos de manera óptima, alineando sus estrategias con el entorno del mercado (Grant, 1991). Este marco teórico explora las teorías y conceptos clave relacionados con los recursos y competencias de la organización, y su importancia para la creación de ventajas competitivas.

5.4.1 Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades (Resource-Based View, RBV) plantea que las organizaciones logran una ventaja competitiva sostenible cuando poseen y gestionan recursos y capacidades valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991). Según esta teoría, los recursos pueden ser tangibles, como el capital físico, y recursos intangibles, como la marca, la cultura organizacional y el conocimiento.

Los recursos tangibles incluyen activos financieros, maquinaria, instalaciones y tecnología, mientras que los recursos intangibles son activos no físicos como la reputación, el capital humano y la propiedad intelectual (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2012). Estos recursos proporcionan las bases sobre las cuales las organizaciones construyen sus competencias.

5.4.2 Tipos de recursos organizacionales

Los recursos organizacionales se clasifican principalmente en tres categorías: recursos físicos, humanos y organizacionales (Grant, 1991). Cada uno de estos recursos puede contribuir de manera diferente al desempeño y la competitividad de la organización:

- **Recursos físicos:** Incluyen activos como la infraestructura, maquinaria, instalaciones y equipos tecnológicos. Estos recursos son esenciales para la producción de bienes y servicios (Hill & Jones, 2012).
- **Recursos humanos:** Se refiere a las habilidades, conocimientos y experiencia del personal. La capacidad de una organización para retener y desarrollar talento es crucial para la ejecución efectiva de estrategias (Wright, Dunford & Snell, 2001).
- **Recursos organizacionales:** Incluyen la cultura organizacional, la estructura, los sistemas de información y las relaciones entre las diferentes partes interesadas. Estos recursos intangibles suelen ser más difíciles de imitar por los competidores (Barney & Hesterly, 2010).

5.4.3 Competencias centrales de la organización

Las competencias centrales (core competencies) son aquellas capacidades únicas que permiten a una organización diferenciarse de sus competidores y crear un valor superior para sus clientes (Prahalad & Hamel, 1990). Estas competencias están formadas por la combinación de recursos, habilidades y capacidades que una organización desarrolla a lo largo del tiempo.

Prahalad y Hamel (1990) destacan que las competencias centrales deben cumplir con tres criterios clave: 1) proporcionar acceso a una amplia variedad de mercados, 2) contribuir significativamente al valor percibido por el cliente, y 3) ser difíciles de imitar por la competencia.

Un ejemplo clásico es el de Honda, cuya competencia central en motores le permitió expandirse desde motocicletas hasta automóviles y productos de maquinaria ligera, logrando una ventaja competitiva en diferentes sectores del mercado (Prahalad & Hamel, 1990).

5.4.4 Desarrollo de competencias y recursos dinámicos

En entornos competitivos y cambiantes, las organizaciones deben desarrollar "capacidades dinámicas", un concepto introducido por Teece, Pisano y Shuen (1997). Las capacidades dinámicas son las habilidades de una organización para integrar, construir y reconfigurar sus recursos internos y externos para adaptarse a cambios rápidos en el entorno empresarial.

Estas capacidades permiten a la organización no solo explotar sus recursos actuales, sino también innovar y adaptarse para mantener su competitividad. Las capacidades dinámicas incluyen la habilidad para adquirir nuevos recursos, desarrollar tecnologías emergentes, y adaptar la estructura organizativa según sea necesario (Teece, 2007).

5.4.5 El Papel del capital humano en las competencias

El capital humano, como recurso y competencia clave, juega un rol fundamental en el éxito organizacional. Según Wright et al. (2001), las habilidades, conocimientos y

competencias del personal son esenciales para implementar estrategias de manera efectiva. El talento humano puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva cuando la organización invierte en su desarrollo y retención.

Barney (1991) subraya que las organizaciones deben centrarse en atraer y retener talento que sea valioso, único y difícil de replicar. El capital humano de alto rendimiento es una fuente inimitable de ventaja competitiva, especialmente en industrias donde la innovación y el conocimiento son factores críticos.

5.5 Recursos y capacidades dinámicas: Una perspectiva evolutiva

En los últimos años, la teoría de los recursos y capacidades ha evolucionado, especialmente en lo que se refiere a cómo las organizaciones deben adaptarse a los entornos cambiantes. Teece, Pisano y Shuen (1997) introdujeron el concepto de capacidades dinámicas, argumentando que las organizaciones no solo deben poseer recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles, sino también ser capaces de renovarlos y reconfigurarlos conforme cambia el entorno competitivo. Las capacidades dinámicas se refieren a la habilidad de una organización para “integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas” de forma rápida y eficiente (Teece et al., 1997).

Este enfoque resalta la importancia de la adaptación continua, especialmente en mercados donde la tecnología y las condiciones económicas evolucionan rápidamente. Las capacidades dinámicas permiten a las organizaciones no solo aprovechar oportunidades nuevas, sino también mitigar amenazas emergentes. Un ejemplo común es el de empresas tecnológicas como Apple y Google, que continuamente reconfiguran sus competencias para mantenerse competitivas.

5.5.1 Componentes de las capacidades dinámicas

Según Teece (2007), las capacidades dinámicas se componen de tres procesos clave:

- **Sensing (detectar oportunidades y amenazas):** La organización debe estar constantemente explorando el entorno para identificar cambios en las tendencias del mercado, las tecnologías emergentes y las necesidades del consumidor.
- **Seizing (aprovechar las oportunidades):** Una vez identificadas las oportunidades, la organización debe movilizar rápidamente sus recursos y competencias para capturarlas. Esto puede implicar desarrollar nuevos productos o servicios, entrar en nuevos mercados o alinear la estructura organizativa con la estrategia.
- **Reconfiguring (reconfigurar los recursos y capacidades):** El entorno es cambiante por lo que las organizaciones requieren organizar de diferente manera sus activos su infraestructura, para adaptarse rápidamente a los cambios constantes del entorno, el tiempo de respuesta es un factor clave que genera competitividad a la organización.

El concepto de capacidades dinámicas ha sido fundamental para entender cómo las empresas innovadoras, particularmente en sectores de alta tecnología, logran mantenerse competitivas a largo plazo. Estas capacidades no solo permiten adaptarse al cambio, sino también crear un entorno proactivo donde las organizaciones pueden influir en el futuro del mercado.

5.6 Recursos y capacidades desde la perspectiva de la cadena de valor

Otra manera importante de entender los recursos y competencias de una organización es a través del concepto de cadena de valor, propuesto por Michael Porter (1985). La cadena de valor se refiere a las actividades específicas dentro de la organización que crean valor para el cliente final. Porter argumenta que, para lograr una ventaja competitiva, las organizaciones deben optimizar cada eslabón de su cadena de valor, desde la adquisición de materias primas hasta el servicio postventa.

5.6.1 Actividades primarias y de apoyo

La cadena de valor se divide en actividades primarias y de apoyo, según Porter (1985), las organizaciones que optimizan estas actividades pueden reducir costos, mejorar la

calidad del producto o servicio, y generar un mayor valor percibido por el cliente, lo que a su vez puede traducirse en una ventaja competitiva.

Actividades primarias

Involucran todas aquellas actividades que están directamente relacionadas con la creación de un producto o servicio, como la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y los servicios posteriores a la venta.

Actividades de apoyo

Incluyen actividades que facilitan las operaciones principales, como la infraestructura organizacional, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la adquisición de insumos.

Cuando las organizaciones identifican sus competencias esenciales dentro de la cadena de valor, pueden concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que realmente proporcionan una diferenciación frente a los competidores. Un buen ejemplo de esto es Amazon, que ha optimizado su cadena de valor en la logística interna y la distribución para crear una ventaja competitiva difícil de igualar.

5.7 Competencias dinámicas y el concepto de ambi-destreza organizacional

La ambi-destreza organizacional es un concepto relativamente reciente que ha sido propuesto para describir la capacidad de una organización para gestionar dos estrategias aparentemente contradictorias: explotar sus recursos actuales y explorar nuevas oportunidades (O'Reilly & Tushman, 2013). Las organizaciones ambidiestras son capaces de equilibrar la eficiencia y la innovación, lo que les permite no solo mantener una ventaja competitiva en el corto plazo, sino también garantizar su supervivencia a largo plazo.

5.7.1 Explotación y exploración

Explotación se refiere al uso eficiente de los recursos existentes para mejorar procesos y productos actuales, reduciendo costos y optimizando operaciones. Mientras que

exploración implica invertir en la investigación y desarrollo de nuevas ideas, productos, y modelos de negocio que puedan asegurar el crecimiento futuro de la organización.

5.7.2 Liderazgo y ambi-destreza

El liderazgo desempeña un papel crucial en la creación de una organización ambidiestra. Los líderes deben fomentar una cultura que apoye tanto la eficiencia como la innovación, promoviendo estructuras organizacionales flexibles que permitan la coexistencia de ambas estrategias. Esto incluye incentivar a los equipos a compartir conocimientos y a colaborar entre diferentes departamentos, rompiendo silos que podrían limitar la innovación.

5.8 Recursos intangibles: clave en la era del conocimiento

Con el auge de la economía del conocimiento, los recursos intangibles han adquirido mayor relevancia para las organizaciones. Estos incluyen el capital intelectual, las marcas, las patentes, la reputación, y la cultura organizacional. A diferencia de los recursos tangibles, los intangibles son mucho más difíciles de replicar por los competidores y, por lo tanto, pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible.

5.8.1 Capital intelectual

El capital intelectual se refiere a los conocimientos, habilidades y capacidades de los empleados, así como los procesos y tecnologías que permiten su utilización eficiente. La gestión eficaz del capital intelectual puede transformar el conocimiento en innovación, lo que es esencial para la competitividad en sectores como la biotecnología, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (Edvinsson & Malone, 1997).

5.8.2 Reputación y marca

La reputación es otro recurso intangible que puede ser una fuente clave de ventaja competitiva. Una organización con una reputación sólida en cuanto a calidad,

innovación o servicio al cliente puede cobrar precios más altos o captar mayor participación de mercado (Fombrun, 1996).

El éxito de las organizaciones en la gestión de sus recursos y competencias depende no solo de la identificación de activos valiosos, sino también de su capacidad para adaptarse y evolucionar conforme cambian las condiciones del mercado. Los enfoques contemporáneos, como las capacidades dinámicas, la ambidestreza organizacional y la gestión del capital intelectual, han ampliado la perspectiva clásica de los recursos y competencias, subrayando la importancia de la flexibilidad, la innovación y el conocimiento en la obtención de ventajas competitivas sostenibles.

5.9 Matriz FODA

Nombre de la empresa

Empresa "XYZ Cia. Ltda.



XYZ Cía. Ltda., se dedica a la comercialización de productos de consumo masivo al por mayor y menor, utilizando un sistema de venta puerta a puerta, que es poco común en el mercado.

Diagnóstico situacional

5.9.1 Análisis FODA

El Análisis FODA es una herramienta estratégica que evalúa las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de una organización o proyecto. Las Fortalezas son las ventajas internas que tiene la organización, las Oportunidades son los factores externos que pueden aprovecharse, las Debilidades son los puntos internos que deben mejorarse y las Amenazas son los riesgos externos que podrían afectar negativamente a la organización (Pérez J, 2023).

De acuerdo con Pérez (2023) una de las principales ventajas del Análisis FODA es su flexibilidad, ya que puede aplicarse en distintos contextos, desde la gestión empresarial hasta la planificación de proyectos o evaluaciones individuales. Al ser una herramienta sencilla de aplicar, su uso se ha extendido en múltiples industrias como una base fundamental para la toma de decisiones, permitiendo adaptaciones rápidas ante cambios en el entorno económico o tecnológico.

Por otro lado, Farfán (2024) destaca que el FODA no debe utilizarse de manera aislada. Es más efectivo cuando se combina con otras herramientas de análisis, como el benchmarking o la matriz BCG, para ofrecer una visión más profunda y detallada de la posición competitiva de la organización. En este sentido, el FODA actúa como un primer paso que luego debe complementarse con estudios más detallados para la elaboración de planes estratégicos sólidos.

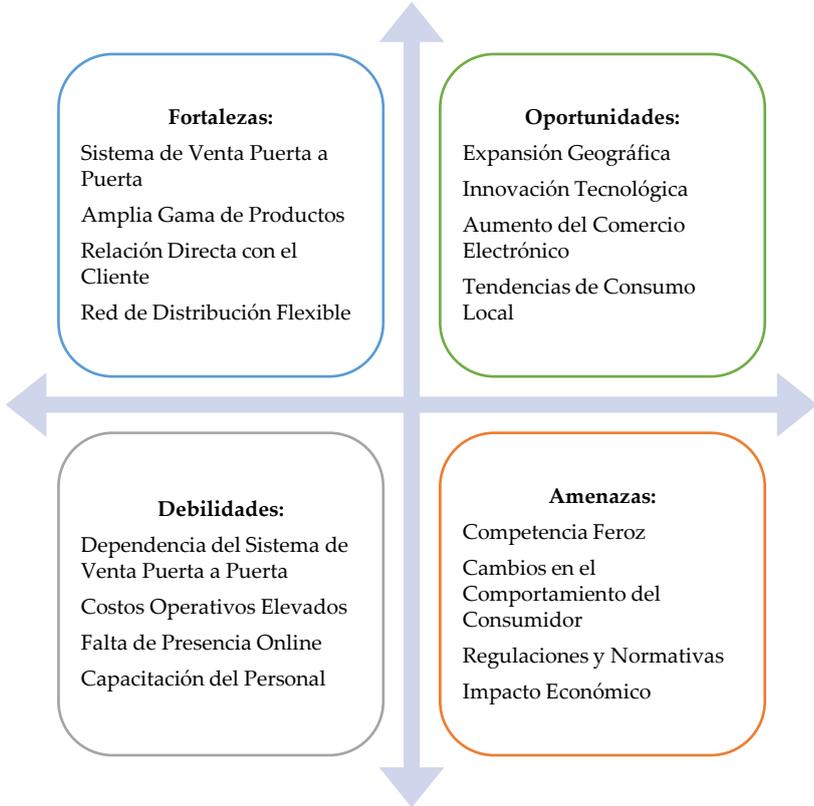


Figura 5. Diagnóstico FODA

Nota: Realizado en base a la información de la empresa XYZ Cia. Ltda., y al autor (Pérez J. M., 2023).

El diagnóstico situacional de la empresa XYZ Cía. Ltda. destaca un modelo de negocio distintivo en la venta puerta a puerta, lo cual es una fortaleza significativa. Sin embargo, la dependencia de este método también presenta desafíos, especialmente en términos de escalabilidad y costos operativos. Las oportunidades de expansión y adopción de tecnologías digitales son esenciales para diversificar y modernizar la estrategia de ventas. La competencia y los cambios en las preferencias de los consumidores son amenazas que deben ser abordadas mediante una presencia en línea firme y la innovación constante en el servicio al cliente. Con esta información se plantea estrategias para mejorar la eficiencia operativa que garantice el crecimiento sostenible de la empresa.

Tabla 8. Análisis DAFO

<p style="text-align: center;">INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS:</p> <p>F.1. Sistema de Venta Puerta a Puerta</p> <p>F.2. Amplia Gama de Productos</p> <p>F.3. Relación Directa con el Cliente</p> <p>F.4. Red de Distribución Flexible</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <p>D.1. Dependencia del Sistema de Venta Puerta a Puerta</p> <p>D.2. Costos Operativos Elevados</p> <p>D.3. Falta de Presencia Online</p> <p>D.4. Capacitación del Personal</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <p>A1. Competencia Feroz</p> <p>A.2. Cambios en el Comportamiento del Consumidor</p> <p>A.3. Regulaciones y Normativas</p> <p>A.4. Impacto Económico</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explorar nuevos mercados sin saturación en ventas puerta a puerta. (F.2 – A1) • Usar redes sociales y marketing digital para fortalecer relaciones y ofrecer promociones personalizadas. (F.3 – A.3) • Integrar productos locales y sostenibles en la distribución según las tendencias. (F.4.-O.4) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con Negocios Locales para Crecer en Nuevas Áreas (D.1, O.1) • Uso de Tecnología para Ahorrar Dinero y Competir Mejor (D.2, O.2) • Crear una Tienda Online Especializada en Productos Locales (F.2, O.4)

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO.	ESTRATEGIAS DO.
<p>O.1. Expansión Geográfica</p> <p>O.2. Innovación Tecnológica</p> <p>O.3. Aumento del Comercio Electrónico</p> <p>O.4. Tendencias de Consumo Local</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Expandir la Red de Distribución a Nuevas Áreas (F.4, O.1) • Ofrecer Productos que Reflejen las Preferencias Locales (F.2, O.4) • Usar Tecnología para Mejorar la Comunicación con los Clientes (F.3, O.2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un Programa de Venta en Línea para Expandirse Geográficamente (D.1, O.1) • Optimizar Procesos para Reducir Costos y Adoptar Tecnologías Innovadoras (D.2, O.2) • Crear una Presencia en Redes Sociales y Plataformas de Comercio Electrónico (D.3, O.3) • Invertir en Programas de Formación Continua para el Personal (D.4, O.4)

Nota: Realizado en base a la información de la empresa XYZ Cia. Ltda.

5.10 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) es una herramienta utilizada en la planificación estratégica para evaluar y clasificar los factores internos de una organización. Su principal objetivo es identificar y analizar los puntos fuertes y débiles internos de la empresa, proporcionando una base para el desarrollo de estrategias eficaces (Montesinos & Vázquez, 2021).

La MEFI permite a las empresas evaluar distintos aspectos internos, como la calidad de los recursos humanos, la eficiencia operativa, la tecnología disponible y las capacidades financieras. Cada uno de estos factores se clasifica y se pondera en función de su importancia relativa para el éxito de la organización. La puntuación obtenida ayuda a la empresa a entender sus principales fortalezas y debilidades, facilitando la formulación de estrategias que maximicen los recursos y capacidades existentes y aborden las áreas que necesitan mejora. Además, esta herramienta se utiliza junto con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para proporcionar una visión completa del entorno estratégico, integrando tanto factores internos como externos en el proceso de planificación (Camaño, 2021).

La MEFI evalúa las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Para ello se utiliza las fortalezas y debilidades del análisis FODA para completar esta matriz

Tabla 9. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factor Interno clave de éxito (Fortalezas)	Ponderación	Calificación	Promedio
Sistema de Venta Puerta a Puerta (F.1)	0.25	4	1.00
Amplia Gama de Productos (F.2)	0.20	3	0.60
Relación Directa con el Cliente (F.3)	0.20	4	0.80
Red de Distribución Flexible (F.4)	0.15	3	0.45

Debilidades			
Dependencia del Sistema de Venta Puerta a Puerta (D.1)	0.10	2	0.20
Costos Operativos Elevados (D.2)	0.10	2	0.20
Falta de Presencia Online (D.3)	0.10	1	0.10
Capacitación del Personal (D.4)	0.10	2	0.20
Total	1.00		3.55

Nota: Realizado en base a la información de la empresa XYZ Cia. Ltda.

5.11 Interpretación de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La interpretación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) permite analizar las fortalezas y debilidades internas de una organización. Su resultado, obtenido al ponderar y calificar cada factor, indica el nivel de ventaja competitiva interna. Un puntaje total cercano a 4 refleja una sólida posición interna, mientras que valores cercanos a 1 evidencian debilidades significativas que deben ser gestionadas.

5.11.1 Fortalezas:

Sistema de Venta Puerta a Puerta (F.1): Tiene una alta puntuación y peso, indicando que es una fortaleza clave para la empresa, aportando significativamente a su éxito.

Relación Directa con el Cliente (F.3): También destaca como una fortaleza importante, permitiendo a la empresa mantener una conexión cercana con sus clientes.

Amplia Gama de Productos (F.2) y Red de Distribución Flexible (F.4): Aunque estas fortalezas son valiosas, su impacto es ligeramente menor en comparación con el sistema de venta puerta a puerta y la relación con el cliente.

5.11.2 Debilidades:

Dependencia del Sistema de Venta Puerta a Puerta (D.1) y Costos Operativos Elevados (D.2): Estas debilidades tienen un impacto significativo en el desempeño de la empresa, reduciendo su capacidad para competir y manejar los costos de manera efectiva.

Falta de Presencia Online (D.3) y Capacitación del Personal (D.4): Estas debilidades presentan desafíos adicionales, pero su impacto total es menor comparado con las principales debilidades identificadas.

La calificación ponderada total de 3.55 sugiere que, a pesar de las debilidades, la empresa tiene una base sólida de fortalezas que puede aprovechar para mejorar su competitividad y superar sus debilidades.

5.12 Matriz de Capacidad Interna (PCI)

La Matriz de Capacidad Interna (PCI) es una herramienta que evalúa las capacidades y recursos internos de una organización para determinar su habilidad para cumplir con sus objetivos estratégicos (Espinoza & Amaguaya, 2019). Esta matriz permite identificar y clasificar los recursos y competencias clave, ayudando a priorizar aquellas que son fundamentales para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. La PCI también facilita la evaluación de las áreas que requieren mejoras o inversiones adicionales, orientando a la organización en la asignación eficiente de recursos.

Además, la matriz proporciona un marco analítico para alinear las capacidades internas con las demandas del entorno competitivo, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se muestra la Tabla 9, la Matriz de Capacidad Interna, que ilustra los elementos evaluados y sus respectivas calificaciones.

Tabla 10. Matriz de Capacidad Interna (PCI)

Capacidad Clave	Evaluación (1-5)
Innovación en Productos	3
Gestión Financiera	4
Red de Distribución	3
Capacitación del Personal	2
Tecnología de Información	3
Total	15/25

Nota: Realizado en base a la información de la empresa XYZ Cia. Ltda.

5.12.1 Interpretación de la matriz PCI:

Gestión Financiera (4): Es la capacidad más fuerte, sugiriendo que la empresa maneja bien sus recursos financieros, lo cual es crucial para su estabilidad y crecimiento.

Innovación en Productos (3), Red de Distribución (3), y Tecnología de Información (3): Estas capacidades están en un nivel intermedio. La empresa tiene una capacidad razonable en estas áreas, pero hay espacio para mejorar y optimizar.

Capacitación del Personal (2): Esta es la capacidad más débil, indicando que la empresa podría enfrentar dificultades debido a la falta de habilidades y conocimientos adecuados entre su personal.

Con un total de **15/25**, la empresa muestra un desempeño razonable en sus capacidades internas, pero necesita fortalecer áreas clave como la capacitación del personal para mejorar su capacidad general.

5.13 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) es una herramienta que ayuda a evaluar y priorizar las estrategias empresariales de manera sistemática. A través de esta matriz, las organizaciones pueden medir el impacto potencial y la viabilidad de distintas estrategias en función de criterios cuantitativos, (Morales, 2023).

La MCPE evalúa estrategias alternativas basadas en criterios clave. Utilizaremos algunas estrategias de la matriz FODA y asignaremos pesos y calificaciones a los criterios.

Tabla 11. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

Estrategia	Criterio 1: Rentabilidad (0.4)	Criterio 2: Crecimiento (0.3)	Criterio 3: Impacto en el Mercado (0.3)	Total Ponderado
Expandir la Red de Distribución a Nuevas Áreas	3 (0.4)	4 (0.3)	3 (0.3)	3.3
Ofrecer Productos que Reflejen las Preferencias Locales	4 (0.4)	3 (0.3)	4 (0.3)	3.7
Crear una Tienda Online Especializada en Productos Locales	3 (0.4)	5 (0.3)	4 (0.3)	4.0
Uso de Tecnología para Mejorar la Comunicación con los Clientes	3 (0.4)	4 (0.3)	3 (0.3)	3.3

Nota: Realizado en base a la información de la empresa XYZ Cia. Ltda.

5.13.1 Interpretación de la matriz MCPE Análisis:

Crear una Tienda Online Especializada en Productos Locales (4.0): Esta estrategia obtiene la calificación más alta, destacando su potencial para generar rentabilidad, fomentar el crecimiento y tener un impacto positivo en el mercado.

Ofrecer Productos que Reflejen las Preferencias Locales (3.7): También es una estrategia fuerte, con un buen equilibrio entre rentabilidad, crecimiento e impacto en el mercado.

Expandir la Red de Distribución a Nuevas Áreas (3.3) y Uso de Tecnología para Mejorar la Comunicación con los Clientes (3.3): Estas estrategias tienen un impacto positivo pero menor comparado con las dos anteriores, lo que sugiere que, aunque son beneficiosas, podrían no ser tan efectivas como las otras opciones.

Estos análisis proporcionan una visión clara sobre cómo la empresa XYZ puede utilizar sus fortalezas y capacidades internas para implementar estrategias efectivas y abordar sus debilidades y amenazas.

CAPÍTULO VI

OBJETIVOS A LARGO PLAZO Y TIPOS DE ESTRATEGIAS

Este capítulo se centra en la importancia de establecer objetivos estratégicos a largo plazo, fundamentales para guiar a las organizaciones hacia un futuro sostenible y competitivo. Estos objetivos, definidos con claridad y alineados con la misión y visión de la organización, permiten priorizar esfuerzos, optimizar recursos y responder de manera efectiva a los cambios del entorno.

Se explora la metodología de Administración por Objetivos (APO), una herramienta que fomenta la participación de todos los niveles organizacionales en el proceso de planificación, asegurando que las metas individuales y colectivas estén alineadas con los propósitos estratégicos. Este enfoque facilita la medición del desempeño y promueve la responsabilidad compartida en la consecución de los resultados esperados.

Además, se analiza el papel clave de las partes interesadas (stakeholders) en la formulación y logro de los objetivos, clasificándolos según su nivel de influencia e interés. Esta comprensión es esencial para diseñar estrategias que no solo satisfagan las necesidades internas, sino también las expectativas de clientes, empleados, inversionistas y otros actores relevantes.

El capítulo concluye con un análisis de los tipos de estrategias disponibles, desde aquellas basadas en el crecimiento y expansión, hasta estrategias de diversificación, diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. Estas estrategias se seleccionan y adaptan considerando los recursos internos, capacidades organizacionales y las oportunidades o amenazas del entorno competitivo.

6.1 Definición de objetivos

Un objetivo es una meta clara y específica que una organización se propone alcanzar en un plazo determinado (Carvajal, 2023). Los objetivos empresariales proporcionan dirección y enfoque, ayudando a alinear los recursos de la empresa para lograr resultados deseados. Los objetivos deben cumplir con el principio SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado. Este enfoque garantiza que los objetivos no solo sean claros, sino también realistas y alcanzables dentro del contexto organizacional (Vergara, 2021).

EL objetivo de la empresa XYZ Cia. Ltda. es "Incrementar las ventas en un 15% durante los próximos dos años mediante la adopción de una estrategia de marketing digital en redes sociales". Este objetivo es específico, medible, y se alinea con la necesidad de modernizar su enfoque de ventas para aprovechar las oportunidades digitales.

6.2 Administración por objetivos (APO)

La Administración por Objetivos (APO) es un modelo de gestión que busca alinear las metas organizacionales con los objetivos individuales de los empleados. El principio detrás de la APO es que, al involucrar a todos los niveles de la empresa en el proceso de establecimiento de metas, se genera un mayor compromiso y claridad en cuanto a las expectativas. La APO se basa en la colaboración y retroalimentación constante entre la gerencia y los empleados, asegurando que todos trabajen hacia un mismo fin (Taleno, 2022). Este enfoque es particularmente efectivo para monitorear el desempeño y asegurar que los recursos se utilicen de manera eficiente.

En la empresa XYZ Cia. Ltda. la gerencia podría implementar la APO estableciendo objetivos claros con sus equipos de ventas y compras, como "aumentar en un 10% el número de clientes recurrentes durante el próximo año, mediante la mejora del servicio al cliente y el uso de tecnologías de seguimiento." Estos objetivos serán revisados trimestralmente para evaluar su progreso y hacer ajustes si es necesario.

6.3 Las partes interesadas (Stakeholders)

Los **stakeholders** son todos aquellos individuos o grupos que tienen un interés en las actividades y el desempeño de una organización. Los stakeholders pueden ser internos, como los empleados, o externos, como los clientes, proveedores, inversionistas y la comunidad en general. Cada uno de estos grupos tiene diferentes expectativas y necesidades que pueden influir en la toma de decisiones de la empresa. Identificar y gestionar exitosamente a los stakeholders es clave para asegurar el éxito organizacional, ya que la satisfacción y el apoyo de estos grupos pueden ser determinantes para la continuidad del negocio (Rivera & Parra, 2021).

6.3.1 Tipos de partes interesadas:

Internos

Son aquellos que tienen una relación directa y formal con la empresa, como los empleados, los gerentes y los accionistas. Estos stakeholders están profundamente involucrados en las operaciones diarias y su satisfacción es crucial para el buen funcionamiento de la empresa (Clouet, 2020).

Ejemplo: Los empleados de ventas de la empresa XYZ Cia. Ltda son stakeholders internos claves, ya que su capacidad para generar relaciones con los clientes y gestionar el proceso puerta a puerta es vital para el éxito de la empresa.

Externos

Incluyen grupos que no forman parte de la organización, pero que se ven afectados por sus actividades, como los clientes, proveedores, gobiernos y la sociedad en general (Alpuche de la Cruz, 2024).

Ejemplo: Los proveedores de productos que trabajan en son stakeholders externos importantes, ya que dependen del volumen de compras de la empresa para mantener su propio negocio. Asimismo, los clientes que adquieren los productos de la empresa XYZ Cia. Ltda. son stakeholders externos fundamentales, pues su satisfacción determina las ventas y el crecimiento de la empresa.

6.4 Objetivos a largo plazo y tipos de estrategias

Los objetivos a largo plazo son metas estratégicas que las empresas esperan alcanzar en un período superior a cinco años. Estos objetivos definen la visión futura de la organización y son fundamentales para asegurar su crecimiento sostenible. Se centran en áreas clave como la expansión, la innovación, la rentabilidad y la competitividad en el mercado (Peñañiel, 2020). Al definir estos objetivos, las empresas alinean sus recursos y capacidades para avanzar hacia un futuro deseado, estableciendo un plan claro que guía todas las actividades y decisiones importantes (Contreras E. , 2020).

Ejemplo: Uno de los objetivos a largo plazo de la empresa XYZ Cia. Ltda. es "Expandir la presencia de la empresa a nivel nacional dentro de los próximos 5 años mediante la implementación de un sistema de ventas en línea que complemente su modelo de ventas puerta a puerta ". Esto permitirá a la empresa aprovechar las oportunidades del comercio electrónico y mejorar su competitividad en el mercado nacional.

6.4.1 Tipos de estrategias

Las estrategias a largo plazo son los caminos o enfoques que las empresas adoptan para alcanzar sus objetivos a largo plazo (González M., 2020). Estas estrategias permiten a las organizaciones anticiparse a los cambios del entorno, fortalecer su posición competitiva y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Según las características del mercado y las capacidades internas, las estrategias pueden clasificarse en varios tipos que responden a diferentes necesidades y oportunidades.

Estrategias de Crecimiento:

Estas estrategias se enfocan en aumentar la presencia de la empresa en el mercado, ya sea ampliando la base de clientes, ofreciendo nuevos productos o ingresando a nuevos mercados. Son fundamentales para las empresas que buscan expandir su participación, mejorar su posicionamiento y garantizar su competitividad a largo plazo.

Ejemplo: La empresa XYZ Cia. Ltda. podría implementar una estrategia de expansión geográfica para ingresar a nuevos mercados en otras ciudades del país, aprovechando su sistema de ventas puerta a puerta y su sólida red comercial.

Estrategias de Diversificación:

La diversificación implica la incorporación de nuevos productos, servicios o mercados que complementen la oferta actual de la empresa o que representen oportunidades en sectores distintos. Este enfoque no solo permite aprovechar nuevas tendencias, sino también reducir riesgos al disminuir la dependencia de un único mercado o producto (Marchant, 2023).

Ejemplo: La empresa XYZ Cia. Ltda. puede adoptar una estrategia de diversificación al incluir productos ecológicos o sostenibles en su portafolio, respondiendo a la creciente demanda de este tipo de bienes por parte de los consumidores conscientes del impacto ambiental.

Estrategias de Innovación:

Se centran en la mejora continua de procesos, productos o servicios mediante la adopción de tecnologías emergentes, metodologías innovadoras o enfoques disruptivos. Estas estrategias son cruciales para adaptarse a un entorno dinámico y satisfacer las cambiantes expectativas del mercado (Solarte, 2022).

Ejemplo: Implementar una plataforma de ventas en línea sería una estrategia de innovación para la empresa XYZ Cia. Ltda., permitiendo ampliar sus canales de ventas, mejorar la experiencia del cliente y optimizar sus operaciones comerciales.

Estrategias de Alianza:

Estas estrategias buscan establecer colaboraciones o asociaciones estratégicas con otras empresas, instituciones o socios clave para alcanzar objetivos comunes. Las alianzas permiten compartir recursos, reducir costos, acceder a nuevos mercados o mejorar la eficiencia operativa (Hernández, 2019).

Ejemplo: La empresa XYZ Cia. Ltda. podría desarrollar una alianza con proveedores locales para optimizar su logística, mejorar la distribución y asegurar una cadena de suministro más eficiente.

Otras estrategias relevantes:

- Estrategias de Diferenciación: Se centran en destacar productos o servicios mediante características únicas o de alta calidad que los diferencien de la competencia.
- Estrategias de Liderazgo en Costos: Consisten en reducir los costos operativos para ofrecer precios más competitivos sin sacrificar calidad.
- Estrategias de Retención de Clientes: Priorizan la fidelización mediante el fortalecimiento de la relación con los consumidores a través de programas de lealtad, servicio personalizado y valor agregado.

CAPÍTULO VII

FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

La implementación y ejecución de estrategias representan etapas críticas del proceso de gestión estratégica, en las cuales las decisiones formuladas se traducen en acciones concretas para alcanzar los objetivos organizacionales. Este capítulo aborda los aspectos fundamentales para una implementación efectiva, comenzando por identificar los pasos clave, como la asignación de recursos, el establecimiento de prioridades y la comunicación estratégica. Además, se enfatiza la importancia de la alineación entre los objetivos estratégicos y la cultura organizacional, así como el liderazgo comprometido para garantizar que todos los niveles de la organización trabajen de manera coordinada hacia metas comunes.

La ejecución de la estrategia requiere una gestión cuidadosa de los recursos humanos, financieros y tecnológicos para maximizar la eficiencia y minimizar los obstáculos. La cultura organizacional juega un rol determinante en este proceso, ya que una cultura fuerte y alineada con la estrategia facilita la adaptación al cambio y promueve el compromiso de los colaboradores. Este capítulo también destaca la necesidad de un monitoreo continuo y ajustes estratégicos basados en indicadores clave de desempeño (KPI), lo que permite a las organizaciones adaptarse a un entorno dinámico. Finalmente, se presenta el caso de éxito de Toyota, que ilustra cómo una implementación estratégica sólida, apoyada en prácticas como el Sistema de Producción Toyota (TPS) y el enfoque Kaizen de mejora continua, puede conducir a un desempeño excepcional y sostenibilidad a largo plazo.

7.1 Formulación de estrategias

En la conceptualización la estrategia implica definir los objetivos fundamentales a largo plazo de una organización, así como seleccionar los caminos de acción y asignar los recursos necesarios para alcanzarlos de manera efectiva. Según Garrido (2006, p.229), la estrategia forma parte de una estructura compuesta por cuatro elementos.

Primero, están los fines que se desean alcanzar; en segundo lugar, están los caminos en que serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas que determinan cómo se han utilizado efectivamente esos recursos; y finalmente, en cuarto lugar, los recursos disponibles, es decir, los medios a nuestra disposición. Para el autor, el éxito de una estrategia dependerá de diversos factores como:

- La precisión con la que analicemos nuestros recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- La calidad de la evaluación que realicemos sobre nuestros competidores.
- El desarrollo del entorno y su alineación con nuestras previsiones, planes y estimaciones y las acciones llevadas a cabo por la competencia.

De acuerdo con Porter (2008, p.3) las estrategias permiten que las empresas obtengan una ventaja comparativa por tres vías: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia competitiva debe surgir de un análisis detallado de la estructura del sector y sus cambios, tanto a nivel nacional como internacional. Además, señala que, para ser competitivos, es esencial gestionar adecuadamente cinco fuerzas clave:

- La amenaza de nuevos participantes en el mercado
- La amenaza de productos o servicios alternativos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación frente a la competencia.
- La rivalidad entre las empresas.

Hax y Majluf (1996, p.63) plantean que la estrategia:

- Define el núcleo de la organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la priorización en la asignación de recursos.
- Refleja la decisión sobre el tipo de negocio en el que opera la organización.
- Busca una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas del entorno, y gestionando eficazmente

las fortalezas y debilidades internas.

- Clarifica las responsabilidades gerenciales en los niveles directivos.
- Especifica claramente las responsabilidades gerenciales en los niveles funcionales.
- Constituye un patrón de decisiones unificador, coherente e integral.
- Define la naturaleza de las contribuciones tanto económicas como no económicas que la empresa hace a sus grupos de interés.
- Representa un esfuerzo estratégico para llevar a la organización hacia un estado de excelencia.
- Se orienta a desarrollar y fortalecer las competencias clave, habilidades distintivas y capacidades de la empresa, lo que contribuye a garantizar una ventaja competitiva sostenible.

Del análisis de las anteriores definiciones, la estrategia abarca múltiples dimensiones que se enfocan en el logro de los objetivos organizacionales a largo plazo a través de la asignación eficiente de recursos y la toma de decisiones fundamentadas. Autores como Koontz y Weihrich destacan la importancia de definir objetivos claros y seleccionar las acciones necesarias para alcanzarlos, mientras que Garrido amplía esta visión al estructurar la estrategia en torno a fines, caminos, tácticas y recursos disponibles.

Porter, por su parte, introduce el concepto de ventaja competitiva basada en la gestión de fuerzas clave en el entorno competitivo, como la amenaza de nuevos competidores o el poder de negociación de proveedores y rivales. Hax y Majluf complementan esta perspectiva al señalar que la estrategia no solo debe buscar ventajas competitivas sostenibles, sino también alinear toda la estructura y operaciones organizacionales con sus metas de largo plazo.

Finalmente, la implementación estratégica, como explican Hrebiniak, Kaplan y Norton, es un proceso desafiante que requiere un liderazgo sólido, una cultura organizacional alineada y herramientas como el Balanced Scorecard para garantizar que las acciones diarias reflejen y apoyen la estrategia de la empresa. La clave del éxito

radica en la capacidad de la organización para adaptarse, coordinar sus recursos y medir continuamente su desempeño.

7.2 Proceso de formulación de estrategias

El proceso de formulación de estrategias implica el análisis y elección de estrategias a través de un proceso sistemático que permite a las organizaciones definir su rumbo futuro y tomar decisiones estratégicas alineadas con sus objetivos. Este proceso interrelaciona varias etapas desde la definición de la visión hasta la implementación, el control y monitoreo de las estrategias determinadas por la empresa.

Por otra parte, el proceso de formulación de estrategias es dinámico permitiéndole a la organización anticipar cambios, además, es colaborativo, por lo tanto, ofrece una grandiosa oportunidad a los gerentes y empleados para comprender de mejor manera lo que está haciendo la empresa y el por qué. Por consiguiente, fomenta un mayor compromiso a contribuir con el propósito de que la empresa alcance sus objetivos.

Los objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos dan dirección a una empresa y es fundamental porque enfoca a la organización en lo que es importante. Los objetivos estratégicos son planteados por una organización para lograr determinadas metas, es decir, son los resultados que la empresa desea alcanzar en un período específico. Los objetivos estratégicos deben estar diseñados y alineados a la misión, visión, valores y políticas de la empresa.

Naturaleza:

Todo objetivo estratégico debe cumplir ciertos criterios para ser establecidos, comprendidos e implementados dentro de la organización. Doran en el año 1981 introdujo el término SMART al referirse a los objetivos, este término es el acrónimo de:

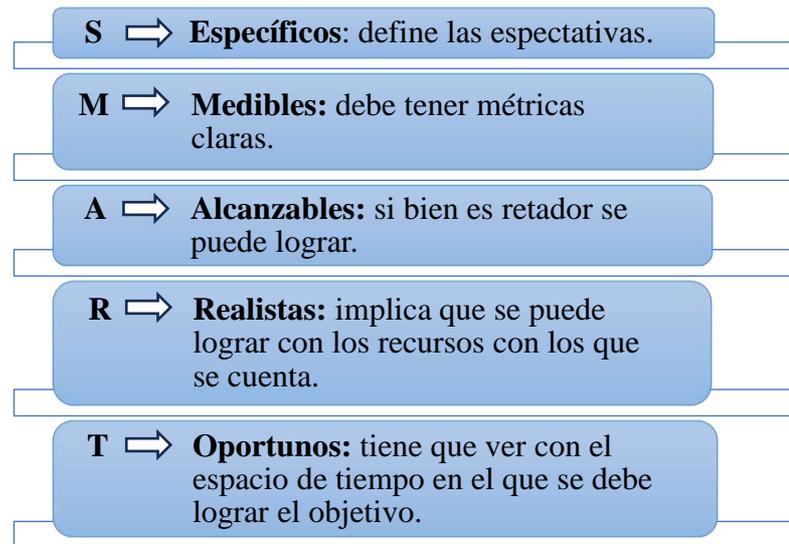


Figura 5. Acrónimo para Establecer Objetivos Efectivos SMART.

Nota: SMART es el acrónimo de cinco criterios que pueden ser aplicables a cualquier empresa para establecer y cumplir los objetivos propuestos.

Dimensiones:

Trascienden a todos los proyectos y abarcan aspectos fundamentales como la definición de objetivos, la identificación de hitos, la estimación de recursos y la creación de un calendario. Estas dimensiones actúan como pilares básicos para la planeación y ejecución exitosa de cualquier iniciativa, garantizando un enfoque claro y estructurado que permita medir avances y resultados. La integración de estas dimensiones asegura que los equipos de trabajo puedan anticipar desafíos, asignar responsabilidades y priorizar actividades de forma eficiente.

Análisis y elección de estrategias:

El análisis y elección de estrategias implica tomar decisiones subjetivas fundamentadas en información objetiva. Este proceso requiere una evaluación rigurosa de datos internos y externos, así como la consideración de escenarios futuros y su impacto en los objetivos organizacionales. En la actualidad, existen diversos modelos y herramientas analíticas que facilitan esta tarea, como el análisis FODA, el modelo de las 5 fuerzas de Porter o el análisis PESTEL. Estas metodologías permiten a

las organizaciones de cualquier tamaño y sector identificar oportunidades, evaluar riesgos y seleccionar estrategias empresariales que maximicen el valor y la competitividad en el mercado.

7.2.1 Estrategia global y conceptos fundamentales:

Según Sarmiento (2014), “El proceso de internacionalización ha cambiado el entorno en que se desenvuelve el mundo de los negocios, en especial de los países en desarrollo y emergentes, quienes, como parte de solución a las crisis de las grandes economías, recibieron inversiones” (p. 111). En este contexto, la globalización y la internacionalización no solo representan una oportunidad, sino también un desafío que exige adaptabilidad, innovación y visión estratégica.

El acceso a mercados internacionales requiere una comprensión profunda de las dinámicas económicas, políticas y culturales de las regiones objetivo. Además, implica el desarrollo de capacidades internas que permitan a las organizaciones adaptarse a normativas locales, competir con actores establecidos y responder a las demandas específicas de los consumidores en cada región. Por ello, las estrategias globales se diseñan considerando factores como alianzas estratégicas, diversificación de mercados y optimización de cadenas de suministro.

Marco general para formular estrategias:

Existen diversos marcos de trabajo o modelos que pueden utilizarse para desarrollar estrategias, los cuales proporcionan un esquema lógico y sistemático para la planeación estratégica. Estos marcos ayudan a identificar y priorizar las iniciativas que conducirán al logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Entre los más comunes, destacan ocho enfoques fundamentales:

- **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** Una herramienta clásica que permite identificar las variables internas y externas que afectan el desempeño de una organización.

- **Modelo de las 5 Fuerzas de Porter:** Enfocado en analizar la competitividad dentro de una industria.
- **Estrategias genéricas de Porter:** Diferenciación, liderazgo en costos y enfoque como pilares para posicionarse en el mercado.
- **Análisis PESTEL:** Una metodología para evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen en el entorno empresarial.
- **Matriz BCG (Boston Consulting Group):** Útil para clasificar productos o servicios según su participación en el mercado y tasa de crecimiento.
- **Matriz GE-McKinsey:** Permite priorizar unidades de negocio o áreas estratégicas en función de su atractivo y capacidades competitivas.
- **Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral):** Facilita la medición del desempeño organizacional a través de indicadores clave en distintas perspectivas.
- **Planificación basada en escenarios:** Una herramienta que prepara a las organizaciones para responder a diferentes posibles futuros.

La implementación de estos modelos requiere una adecuada capacitación y el uso de tecnología que facilite el análisis de datos y la visualización de resultados, promoviendo decisiones informadas y alineadas con los objetivos organizacionales.

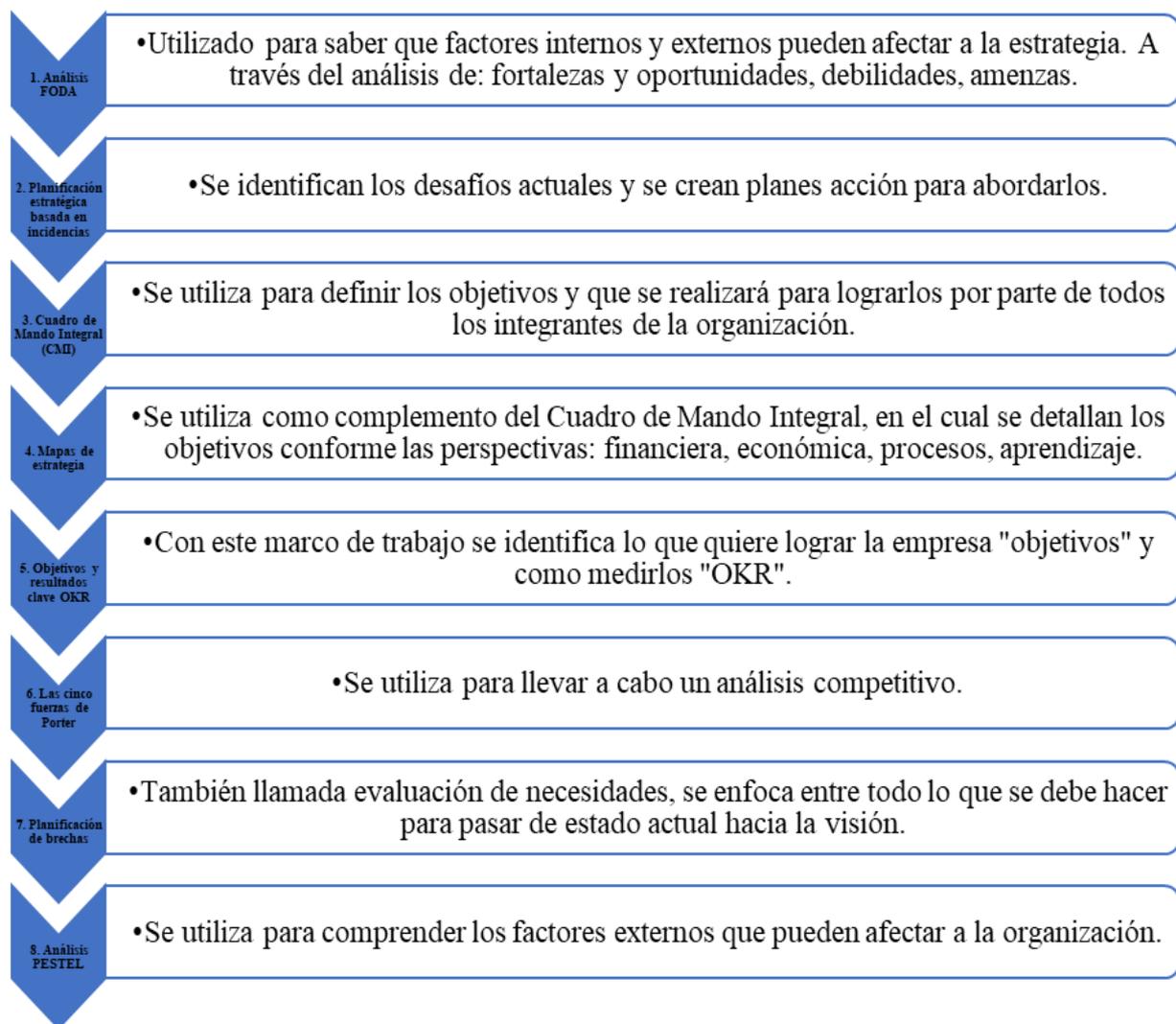


Figura 6. Marcos de trabajo para formular estrategias.

Nota: Los marcos de trabajo pueden ser utilizados en cualquier organización independientemente de su tamaño, para formular estrategias.

7.3 Diseño estratégico

El diseño estratégico se considera una disciplina del futuro, como un proceso multidisciplinar e iterativo que busca entender el sistema en el que se desarrolla un problema para concretar una solución estratégica, en donde entra el desarrollo sostenible, pues su aplicación permite observar el panorama completo en una organización, atendiendo las necesidades actuales vislumbrando sus consecuencias.

Según Fernández et al. (2010) menciona: Uno de los diferentes dominios de actividad de la empresa es dividir en segmentos estratégicos, que se hacen necesario valorar a lo

largo de dos variables: la posición competitiva de la empresa en cada uno de esos segmentos y el valor de cada segmento. La matriz modelo de los segmentos estratégicos, como los desarrollados por la consultoría BCG, Arthur D. Little, y McKinsey, genera una estrategia de diseño estratégico por segmento (p. 110).

Modelado de estrategias

El modelado de estrategias es un proceso fundamental en la gestión empresarial que permite a las organizaciones definir su rumbo y cómo competir en el mercado. Este proceso implica la identificación de recursos y capacidades, así como la formulación de estrategias de ventaja competitiva que permitan a una empresa destacarse entre sus competidores.

7.3.1 Recursos y capacidades

La planificación estratégica es fundamental para una correcta organización y administración de los recursos financieros, tecnológicos, talento humano, etc., pues identifica los recursos que requiere cada uno de los objetivos establecidos por la empresa. Los resultados con base a los indicadores están relacionados al uso de los recursos y a la capacidad instalada. Los resultados permiten conocer si la técnica seleccionada es óptima, permitiendo la toma de decisiones enfocada a seleccionar la opción más conveniente para la organización.

Así también, los autores Vera et al. (2024) mencionan: Los resultados obtenidos subrayan la importancia crucial de la planificación estratégica tanto en organizaciones públicas como privadas. El aumento en la productividad y la reducción de costos operativos observados en diversas investigaciones sugieren que la planificación estratégica no solo ayuda a las organizaciones a definir sus objetivos a largo plazo, sino que también permite una gestión más eficiente de sus recursos (p. 205).

7.4 Estrategias de ventaja competitiva

En la actualidad, las empresas deben estar alertas a cualquier tipo de cambios en el entorno en el que operan, deben estar conscientes de que las empresas competidoras

están desarrollando estrategias para ganar ventaja en el mercado, lo cual genera un ambiente de rivalidad, por ello es necesario desarrollar estrategias competitivas altamente efectivas.

Según Bojórquez y Pérez (2013) mencionan que: La implementación de las estrategias permitirá el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas. La formulación de estrategias tiene una orientación a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que integran la planeación estratégica (p. 7).

7.4.1 Estrategias competitivas de Michael Porter:

Michael Porter, reconocido académico y profesor de la Harvard Business School, desarrolló un marco teórico fundamental en el ámbito de la estrategia empresarial que se centra en cómo las empresas pueden obtener una ventaja competitiva en sus respectivos mercados. En su obra "Competitive Strategy" publicada en 1980, Porter identifica tres estrategias genéricas que las empresas pueden adoptar para posicionarse favorablemente frente a sus competidores: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (Porter, 2009).

7.4.2 Estrategias genéricas

Se presentan varias estrategias genéricas.

Liderazgo global en costo

Consiste en liderar el mercado con precios significativamente más bajos en relación con la competencia, esta estrategia proporciona a la empresa una ventaja competitiva significativa a partir de la creación de economías de escala, ya que el producto se vuelve más atractivo para los consumidores que valoran tanto el precio, así como la calidad.

Diferenciación

“La estrategia de Diferenciación se enfoca en destacar los productos o servicios de una empresa como únicos y valiosos para los consumidores. Esto implica crear

características distintivas que sean percibidas como superiores por el mercado objetivo” (Elizalde y Feijó, 2024, pp. 105-106).

La diferenciación permite a la empresa crear productos y servicios que se perciben como únicos en la industria, esta estrategia brinda protección en contra de la rivalidad lo que provoca que los clientes sean leales a la marca. Además, justifica el cobro de precios más altos en sus productos y disminuye la sensibilidad al precio.

Enfoque o concentración

La estrategia de enfoque o concentración la cual se centra en un grupo específico de compradores, en un segmento o en una línea de mercado geográfico. Se basa en la premisa de que la empresa al ser mucho más focalizada o concentrada puede ofrecer un mejor producto o dar un mejor servicio que las otras empresas que tiene un alcance global o nacional. Lo cual, permite tener una posición sólida de defensa hacia los competidores.

7.5 Estrategias competitivas de Kaplan y Norton

Las estrategias competitivas son fundamentales para el éxito de cualquier organización. Kaplan y Norton, conocidos por su trabajo en el Cuadro de Mando Integral, han aportado valiosas ideas sobre cómo las empresas pueden implementar estrategias efectivas para lograr un liderazgo en el mercado.

7.5.1 Estrategia de liderazgo de producto

Esta estrategia se enfoca en ofrecer a los consumidores productos innovadores y de alta calidad promoviendo que la empresa lidere el mercado. Los elementos fundamentales de la estrategia son: Habilidades técnicas y de experiencia del usuario, centrarse en los principios comerciales, construir relaciones sólidas con toda la organización y comprender las tendencias del mercado y los puntos débiles de los clientes.

7.5.2 Estrategia de intimidad del cliente

Las empresas deben entender claramente las necesidades y preferencias de sus clientes o consumidores para ofrecer productos y servicios personalizados superando sus expectativas. Se debe actuar sobre ese conocimiento para crear valor para los consumidores que fomente la lealtad hacia la marca.

7.5.3 Estrategia de excelencia operativa

La excelencia operativa es un objetivo que todas las empresas deben perseguir, se centra en la búsqueda del máximo nivel de eficiencia, productividad, seguridad y calidad en los procesos en la unidad de trabajo.

7.6 Modelos estratégicos

Los modelos o planes estratégicos ayudan a mejorar los procesos de la organización proponiendo un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados. Es una metodología que utilizan las empresas para obtener las metas o los objetivos deseados. También, sirven de referencia para un proceso de autoevaluación y de diagnóstico que pueda ser utilizado como una herramienta de mejora interna. El plan estratégico debe seguir un proceso lógico de actividades, según afirman algunos autores:

- **Misión:** El director define el propósito de existir de su empresa y los valores que representa.
- **Visión:** El director pone por escrito lo que imagina que puede ser su empresa en un cierto plazo (uno, cinco, diez o más años).
- **Objetivos:** El director define los objetivos superiores derivados de la misión y la visión.
- **Estrategia:** El director, con base en la misión, visión y objetivos de su empresa, decide cómo lograrlos de manera armónica y, al mismo tiempo, diferenciándola de las demás empresas con las que compite. Para llegar a una formulación aceptable de la estrategia (el cómo), consulta con su cuerpo directivo e incluso con personal

de niveles inferiores. También analiza las fortalezas y debilidades de su empresa, así como las amenazas y oportunidades presentes y potenciales en el entorno: económico, social, político, tecnológico, internacional, legal y físico. Incluso puede recurrir a consultores en planeación estratégica. También hace un análisis de sus competidores actuales y potenciales.

- **Modelo de negocios:** El director define con más precisión los diferentes aspectos de su estrategia con un énfasis especial en quiénes son sus clientes y cómo puede darles un valor agregado superior al que sus competidores ofrecen. El modelo incluye todas las etapas de la cadena de valor: diseño, adquisición de materiales, fabricación, logística, distribución, promoción, venta, cobranza y servicio post-venta.
- **Plan de acción:** El director y su gente preparan los planes de acción específicos para cada función, de manera que estén alineados con el modelo de negocio, la estrategia, la visión y la misión. Cada plan estipula los responsables de las tareas y los calendarios de implementación correspondientes. Los directores de diferentes funciones se ponen de acuerdo entre ellos; lo mismo hacen los subordinados de estos.
- **Implementación:** El director hace seguimiento frecuente (mensualmente de preferencia, y más frecuentemente para ciertos procesos clave). En caso de incumplimiento, toma acción de inmediato, incluyendo la remoción de personal, sin importar el rango que tengan los empleados incumplidos, pues no puede permitir que la ineficiencia de alguno(s) trastorne la implementación de la estrategia general. De ser necesario, hace ajustes a los planes (Castañeda, 2009).

7.7 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral también llamado Balanced Scorecard, destaca que, tan importante como formular una excelente estrategia es la capacidad de la empresa para medirla y verificar sus resultados. El Cuadro de Mando Integral más que un sistema de medición es un sistema de gestión estratégico central para la empresa ya que

traduce los objetivos de la organización en indicadores medibles hacia la consecución de éstos a largo plazo y, alineando a toda la organización en torno a la estrategia. Según Kaplan y Norton (2019) mencionan que:

El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro (p. 18).

7.8 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta visual que representa cómo los objetivos estratégicos de una organización están interconectados y cómo contribuyen a alcanzar la misión y visión.

Desarrollado como parte del Balanced Scorecard, el mapa estratégico ayuda a las organizaciones a visualizar sus objetivos y entender las relaciones causales entre ellos. Permite identificar cómo los objetivos en distintas áreas, como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje, se alinean para lograr la estrategia global (Kaplan y Norton, 2004, p. 18).

7.8.1 Análisis de brechas

El análisis de brechas también conocido como Gap Análisis es una herramienta fundamental para determinar el avance de la implementación de la estrategia, es decir, como se encuentra la estrategia en un momento determinado en relación de hacia dónde queremos llegar. Mediante la aplicación de esta herramienta podemos analizar los puntos de mejora y establecer los planes de acción para cerrar las brechas identificadas entre lo cumplido y lo planificado.

7.9 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Según Peñafiel et al. (2020) menciona que “Este es un modelo estratégico que resulta útil para poder determinar el grado de influencia y competencia que tiene la empresa dentro de un mercado, sirve mucho para lograr establecer una estrategia de negocio” (p. 112).

Creada por Michael Porter en 1979, esta herramienta permite a las organizaciones analizar y medir sus recursos frente a 5 fuerzas. Establece que, la empresa debe tener alineada previamente con su estrategia la misión, la visión y los valores, éstos deben estar claramente definidos. Lo cual, le permitirá a la empresa colocarse no solo en un contexto estratégico sino en un contexto táctico.



Figura 7. Las 5 fuerzas de Porter

Nota: La Planeación Estratégica como herramienta en las empresas.

Fuente: Peñafiel et al. (2020)

7.10 Análisis Vrio

Como parte fundamental de la planificación estratégica es medir los recursos de la organización, su uso y aplicación para cumplir con los objetivos establecidos. Para poder evaluar puntualmente los recursos plasmados como ventajas competitivas por la organización se tomará en consideración la matriz VRIO (Valor– Rareza– Inimitable –Organización).

Consiste en medir los recursos organizacionales los cuales se pueden resumir como: Recursos financieros (fondos propios, acceso a financiación); Recursos humanos (habilidades, conocimiento, red de contactos); Recursos materiales (herramientas, materiales, equipos) y Recursos no materiales (marcas, propiedad intelectual) (Gutiérrez y Barrera, 2021, pp. 56-57).

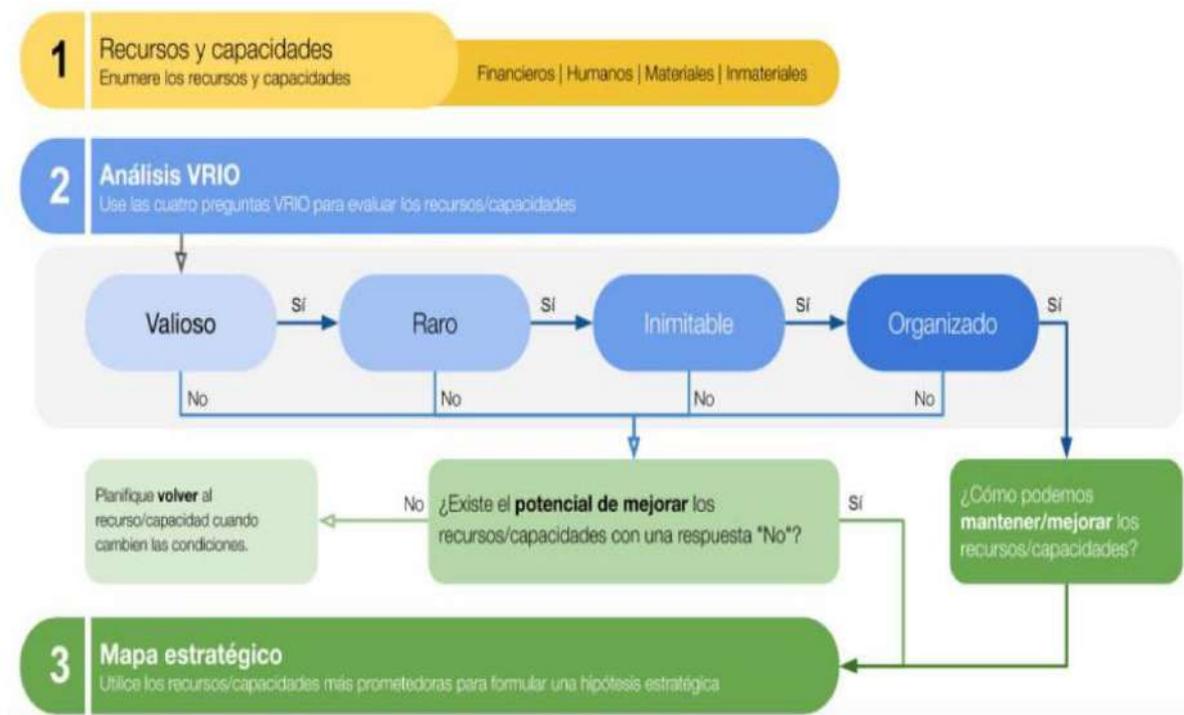


Figura 8. Matriz VRIO

Nota: Análisis estratégico de una empresa Porcicola Mexicana. Un estudio de caso.

Fuente: Gutiérrez y Barrera (2020)

7.11 Estrategia océano azul

La Estrategia Océano Azul, desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, se centra en la creación de mercados no explotados, donde la competencia es irrelevante. A diferencia de los océanos rojos, donde las empresas compiten ferozmente en mercados saturados, los océanos azules representan áreas de mercado inexploradas con oportunidades de crecimiento y rentabilidad sin competencia directa. "Esta estrategia busca innovar y crear valor de manera que se abra un nuevo espacio de

mercado, minimizando así el enfrentamiento competitivo y maximizando el potencial de éxito” (Chan y Mauborgne, 2017, p. 28).

7.12 Sistema de actividades

El sistema integra actividades claves para la implementación de las estrategias. El proceso de planificación estratégica se desarrolla en cuatro fases:

- La fase filosófica
- La fase analítica
- La fase operativa
- La fase de acción, desarrollo y evaluación

7.12.1 Fase filosófica

Integra tres aspectos fundamentales de la organización, la misión, la visión y los valores estratégicos, que deben relacionarse con los objetivos a corto, mediano o largo plazo de la organización (Rodríguez, 2018). Para la ejecución de las estrategias la misión, visión y valores de la organización deben encontrarse alineados con las metas propuestas por la entidad, para asegurar la correcta decisión y aplicación de las estrategias.

7.12.2 Fase analítica

En la fase analítica, se aborda el análisis interno y externo haciendo uso de la matriz FODA para identificar la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización; y de entono.

Según Rodríguez (2018): Consiste en el análisis del entorno general y del sector industrial, denominado ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas; y el análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades, comprendiendo el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización. (pp. 18-19).

Para abordar el análisis interno de las debilidades y fortalezas se aplica la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Los factores micro externos de las oportunidades y amenazas en relación con las oportunidades y amenazas con la Matriz de Perfil Competitivo (MPC-POAM) y los factores macro externos integrado por las dimensiones: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal con la Matriz de Análisis PESTEL, Análisis de las 5 fuerzas de Porter y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para el análisis del entorno interno y externo se emplea la matriz DAFO para el análisis cruzado.

7.12.3 Fase operativa

La fase operativa requiere de la identificación de las áreas estratégicas críticas y los factores estratégicos críticos de la organización para pasar al proceso de formulación, diseño y adecuación de estrategias. Consiste en la determinación de los objetivos estratégicos y el planteamiento de las estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralice sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. (Rodríguez, 2018, p. 19).

La fase se desarrolla en función a los hallazgos de la matriz FODA realizada en la fase analítica para hacer frente a las deficiencias encontradas. En segunda instancia, se realiza la formulación de estrategias a través del diseño, selección del modelo estratégico, adecuación, selección de la estrategia y evaluación de la decisión.

Para garantizar que la estrategia seleccionada sea la ideal realiza un análisis con la intervención de las siguientes matrices:

- Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).
- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).
- Matriz del Boston Consulting (BCG).
- Matriz interna y externa (IE).
- Matriz de la estrategia principal.

Una vez concluida la revisión y determinar que la estrategia se alinea con los objetivos y metas de la organización con la implementación de la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), se procede con la fase siguiente fase.

7.12.4 Fase de acción, desarrollo y evaluación

Se centra en la implementación de planes estratégicos de acción (PEA) y la evaluación de los resultados una vez concluida la fase operativa. Consiste en la implementación del plan, el sistema de seguimiento y evaluación del mismo, incluye la selección de indicadores de resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables (Rodríguez, 2018, p. 19).

Se realiza un diagnóstico de la estrategia y su impacto en el desempeño de la organización, esta acción tiene como objetivo determinar si la elección es correcta, caso contrario, se procede con la readecuación de esta.

7.13 Selección de estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, cada uno posee características que se ajustan a las necesidades de la organización. Vera et al. (2024) menciona varias estrategias utilizadas por las organizaciones:

- **Estrategia tradicional:** Utilizada para realizar el análisis interno y externo de la organización con la utilización de la matriz FODA para desarrollar estrategias de crecimiento a largo plazo.
- **Estrategia basada en escenarios:** Se centra en el análisis de situaciones futuras y el desarrollo de estrategias flexibles, esta estrategia es utilizada en entornos que se encuentran en constante evolución, permitiendo a las organizaciones adaptarse a diversas situaciones.
- **Estrategia de presupuesto de base cero:** Esta metodología no asigna un presupuesto previo, esta acción mejora de manera significativa la distribución y justificación del presupuesto.

- **Estrategia adaptativa:** Realiza un estudio de la capacidad de adaptación de la organización frente a los cambios del entorno y su capacidad de respuesta, para posteriormente realizar cambios o mejoras a las estrategias existentes.
- **Estrategia de cartera:** Se centra en el análisis de la capacidad de inversión y desinversión de la organización para la toma de decisiones.
- **Estrategia de objetivos y resultados:** Busca alinear los objetivos de la organización para el cumplimiento de las metas establecidas.
- **Estrategia ágil:** Se enfoca en revisiones frecuentes de los resultados obtenidos por la organización para la modificación o creación de estrategias.
- **Estrategia participativa:** Fomenta la participación de diversos actores dentro del proceso de planificación. Busca conocer áreas de mejora dentro de la organización, esta acción conlleva a mejorar la transparencia en relación con la toma de decisiones.
- **Estrategia basada en resultados:** Requiere de un monitoreo constante del desempeño de la organización, mismos que deben ser medibles y cuantificables para la creación de estrategias y la toma de decisiones.

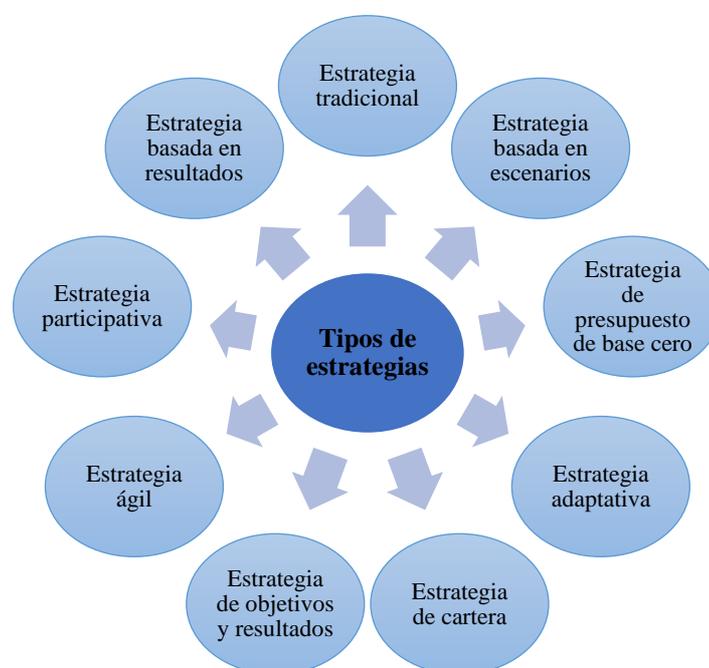


Figura 9. Tipos de estrategias

Nota: Estrategias utilizadas por organizaciones públicas y privadas.

Fuente: Vera et al. (2024)

Para la selección de la estrategia la organización debe realizar un análisis de las necesidades e identificar la estrategia que mejor se ajuste a las necesidades actuales. Para abordar la etapa de “Selección de estrategias” se detalla la estrategia basada en escenarios que aborda múltiples posibilidades del mercado global.

7.13.1 Estrategias según el escenario

Consiste en la elección de la estrategia que se alinean con los objetivos de la organización. De acuerdo con Rodríguez (2018) existen diversas escuelas que abordan la temática desde diferentes puntos de vista, por lo que se hace mención a la escuela prescriptiva que menciona que primero se realiza la planificación estratégica y posteriormente se diseña la estructura de la organización, mientras que, la escuela descriptiva manifiesta que primero se define la estructura de la organización y en segunda instancia las estrategias. El proceso de selección puede estar integrado por estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

7.14 Estrategias de integración

Buscan tener una participación más activa en el entorno externo, por lo que se divide en tres tipos de integración: Integración vertical hacia adelante hace referencia a la relación directa con los distribuidores o consumidores para la venta de los productos. Se aplican cuando “los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa” (Rodríguez, 2018, p. 96). Para determinar su efecto requiere que las organizaciones realicen evaluación enfocados en determinar los pros y contras de aplicar la estrategia de integración vertical hacia adelante.

- **Integración vertical hacia atrás:** Consiste en la colaboración con proveedores que suministran de materia prima a la organización para la elaboración de los productos. Esto se lo realiza con el objetivo de tener un mayor control de la calidad de los productos, además de no depender de proveedores externos (Ogliastri, 2012).

- **Integración horizontal:** Implica la absorción de compañías para ampliar el alcance de la organización. Este tipo de fusión permite a la organización hacer uso de los equipos tecnológicos de las empresas que pasaron a formar parte de los activos de la organización para mejorar los procesos productivos.

7.14.1 Estrategias intensivas

- **Penetración en el mercado:** La penetración en el mercado busca aumentar la participación de la organización en un mercado existente, su objetivo es captar más clientes para mejorar la rentabilidad de la entidad.
- **Desarrollo del mercado:** Es la integración de la organización a nuevos mercados, busca ampliar su alcance en relación con la captación de clientes, esto incluye la identificación de nuevos segmentos, ubicaciones geográficas, entre otros.
- **Desarrollo del producto:** Es la introducción de un nuevo producto o significativamente mejorado al mercado, para su desarrollo requiere de un análisis minucioso desde su etapa inicial hasta su lanzamiento. La innovación constante es el factor clave que ayuda a las organizaciones mantenerse competitivas en un entorno en constante cambio.

7.14.2 Estrategias de diversificación

- **Diversificación concéntrica:** La diversificación concentra hace mención a la incorporación de nuevos productos a la oferta existente. Su objetivo es ajustarse a las demandas actuales del mercado para expandir su participación y reconocimiento.
- **Diversificación horizontal:** Se centra en desarrollar nuevos productos que estén relacionados con los productos ofertados por la organización, es decir, crear productos complementarios para los que se encuentran en el mercado.
- **Diversificación conglomerada:** Es la creación de nuevos productos que no tienen relación con los productos ofertados por la organización, esto permite a la organización adentrarse a nuevos mercados e identificar nuevos segmentos que en consecuencia mejorara el flujo de ingresos.

7.14.3 Estrategias defensivas

Las estrategias defensivas se centran en minimizar los riesgos de la empresa frente a eventos futuros no favorables.

- **Empresa de riesgo comparativo:** También conocidas como “Joint Venture”, es la fusión temporal de empresas para afrontar desafíos o aprovechar las oportunidades presentes en el mercado.
- **El encogimiento:** Es la reducción de la empresa para reducir costos y gastos, esta acción es utilizada cuando las empresas presentan deficiencias que requieren del cierre temporal o parcial de las instalaciones para destinar los recursos en las áreas de mejora.
- **Desinversión:** Consiste en la paralización de los recursos destinados a una actividad en concreto para destinarlo a actividades de mayor importancia para la institución, esta acción se relaciona con la estrategia de encogimiento debido a que representan características similares en relación al funcionamiento de las instalaciones y el flujo económico que representan (Ogliastri, 2012).
- **Liquidación:** Consiste en la venta de las acciones de la organización, esta acción se realiza cuando la empresa no ha tenido resultados favorable en relación con la captación de recursos económicos. La venta de las acciones minimiza el impacto, permitiendo mantener parte de su autonomía y no declararse en bancarrota por la falta de recursos económicos.

Tabla 12. Resumen de la elección de estrategias según escenarios

Etapa	Estrategias según escenarios	Clasificación
Selección de estrategias	Estrategias de integración	Integración vertical hacia adelante
		Integración vertical hacia atrás
		Integración horizontal
	Estrategias intensivas	Penetración en el mercado
		Desarrollo del mercado
		Desarrollo del producto
	Estrategias de diversificación	Diversificación concéntrica
		Diversificación horizontal
		Diversificación conglomerada
	Estrategias defensivas	Empresa de riesgo comparativo
		El encogimiento
		Desinversión
		Liquidación

Nota: La estrategia según escenarios es el método utilizado con mayor frecuencia por empresas para afrontar situación complejas o inciertas.

Fuente: Rodríguez (2018)

7.15 Elección de estrategias

Una vez concluida la etapa de selección se procede a dar por conocido la estrategia seleccionada, posteriormente, se procede a evaluar la estrategia aprobada, para su análisis se pueden emplear métodos que se ajusten a las necesidades de la organización. Según Ponce et al. (2020) uno de los métodos más utilizadas por las empresas es la técnica de árboles de decisiones, para determinar si la estrategia se

alineada con la misión, visión y objetivos de la organización, por lo tanto, requiere de un análisis riguroso de los datos y la experiencia del equipo de trabajo. Este método ayuda a identificar los riesgos asociados a la estrategia desde un punto de vista probabilístico, además, permite la búsqueda de posibles soluciones en relación con la selección e implementación de las estrategias.

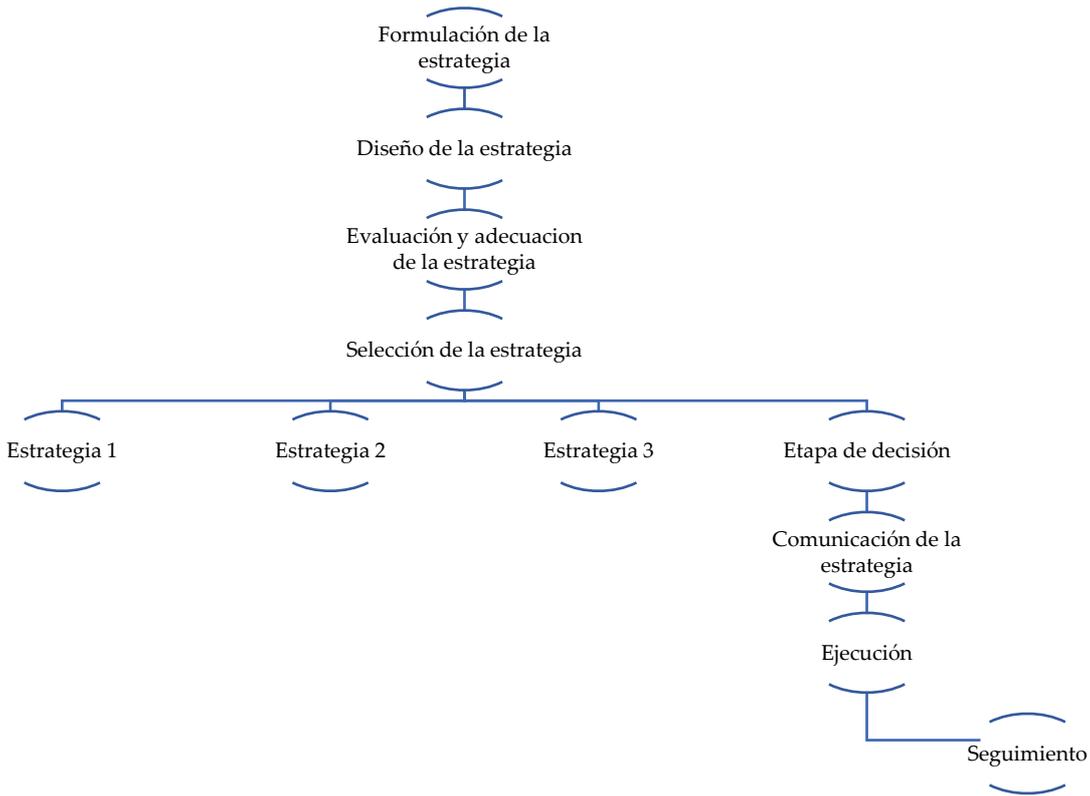


Figura 10. Árbol de decisiones

Nota: Para la selección y decisión de una estrategia dentro de la planificación estratégica se debe tener en cuenta desde la misión y visión de la organización para determinar que la estrategia se alinee con los objetivos y metas propuestas.

La integración de estas herramientas no solo ayuda a conocer el estado actual de la organización o facilitar la toma de decisiones, permiten evaluar y ajustar las estrategias en relación a los cambios del entorno para que la entidad pueda mantener su competitividad en el mercado (Andrade et al., 2024).

Con la selección y aprobación de la estrategia se procede a comunicar la decisión a todos los miembros de la organización. Esto permite a los empleados comprender la dirección que tomara la organización y los ajuste que se realizaran para implantarla.

Una vez concluida la comunicación de la decisión se procede con la ejecución de la estrategia y el seguimiento de los resultados tras su aplicación. Para el análisis de resultados se puede optar por estrategias basadas en resultados o estrategias de objetivos y resultados, su aplicación depende de la capacidad de la organización para adaptarse a las necesidades que se presentan durante la etapa de ejecución.

Tabla 13. Empresas y herramientas utilizadas en la planificación estratégica

Empresa	Industria	Plan estratégico implementado	Herramientas de evaluación utilizadas	Resultados obtenidos
ABC	Tecnológica	Innovación continua y diferenciación de productos	Balance Scorecard, Análisis FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento líder en el mercado de tecnología (30% de cuota de mercado global). 2. Altos márgenes de beneficios (40% de margen bruto).
DEF	Automotriz	Mejora continua (Kaizen) y producción ajustada	Six Sigma, Análisis de valor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducción de costos de producción (15% en los últimos 15 años). 2. Alta calidad de productos (25% menos defectos).
GHI	Tecnología	Diversificación y desarrollo de nuevos productos	OKR (Objectives and Key Results), Análisis PEST	<ol style="list-style-type: none"> 1. Innovación constante (20% de ingresos provenientes de nuevos productos). 2. Expansión en diversos sectores tecnológicos (10% de crecimiento anual en segmentos emergentes).

JKL	Alimentación y Bebidas	Sostenibilidad y desarrollo social	Análisis FODA, Benchmarking	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo en sostenibilidad (50% de reducción en emisiones de carbono desde 2010). 2. Fuerte presencia en mercados emergentes (30% de ingresos provenientes de estos mercados).
MNO	Ingeniería y Tecnología	Digitalización y automatización industrial	Balanced Scorecard, Análisis PESTEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión de mercados en automatización (20% de crecimiento en ventas de productos automatizados). 2. Tecnologías inteligentes líderes en el mercado (15% de aumento en cuota del mercado).
PQR	Bienes de Consumo	Desarrollo sostenible y bienestar social	Balanced Scorecard, Análisis de ciclo de vida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejor reputación de marca (10% de aumento en índice de reputación). 2. Crecimiento sostenible (5% de crecimiento anual en ventas de productos sostenibles)
STU	Comercio Electrónico	Expansión global y liderazgo en innovación logística	Análisis FODA, OKR	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominio en el comercio electrónico (35% de cuota de mercado en EE. UU.). 2. Expansión en servicios en la nube (20% de crecimiento anual en AWS).
VWX	Tecnología	Innovación y diversificación de productos	Análisis FODA, Balanced Scorecard	<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio portafolio de productos (30% de ingresos provenientes de nuevos productos).

				2. Liderazgo en varios mercados tecnológicos (20% de cuota en mercado de smartphones).
YZ	Salud y Productos de Consumo	Innovación en productos de salud y responsabilidad social	Balanced Scorecard, Análisis de valor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo en el sector salud (25% de cuota de mercado en productos farmacéuticos). 2. Reconocimiento por su responsabilidad social (15% de aumento en índice de responsabilidad).
ABC	Tecnología	Liderazgo en servicios en la nube y software	OKR, Análisis PESTEL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento significativo en el mercado de servicios en la nube (30% de cuota de mercado en Azure). 2. Software empresarial líder en el mercado (15% de crecimiento anual en Office 365).

Fuente: Andrade et al. (2024)

CAPÍTULO VIII

IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS

En un entorno competitivo y dinámico, la implementación y ejecución de estrategias organizacionales se convierten en pilares fundamentales para garantizar el éxito y sostenibilidad de las empresas. Este capítulo aborda de manera integral los aspectos clave para llevar a cabo estrategias efectivas, desde su diseño hasta su puesta en práctica, destacando la importancia de una adecuada gestión de recursos, comunicación estratégica, y alineación con la cultura organizacional. Cada paso en la implementación estratégica se analiza en detalle, proporcionando una hoja de ruta clara y práctica para convertir los objetivos organizacionales en resultados tangibles. Asimismo, se enfatiza el rol del liderazgo y el compromiso en la ejecución de estrategias, elementos críticos para enfrentar los desafíos y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

El capítulo también incluye un análisis de casos reales, como el de Toyota, reconocido globalmente por su Sistema de Producción (TPS) y su enfoque en la mejora continua (Kaizen). A través de este ejemplo, se exploran prácticas innovadoras que han permitido a la compañía consolidarse como líder en su sector, destacando la integración de la cultura organizacional y la gestión del talento como motores del desempeño. Finalmente, se introduce el Balanced Scorecard, una herramienta de gestión estratégica que facilita la evaluación y monitoreo del desempeño organizacional desde múltiples perspectivas, permitiendo a las empresas mantener un enfoque equilibrado en sus objetivos financieros, operativos, y de crecimiento.

8.1 Implementación estratégica

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico, las organizaciones deben adaptar sus estrategias de manera eficiente para lograr sus objetivos y mantenerse vigentes en el mercado. La implementación estratégica no es solo la definición de una estrategia, sino la capacidad de llevarla a cabo eficazmente mediante

la correcta asignación de recursos, la coordinación de actividades y la alineación de las metas organizacionales.

La implementación estratégica se refiere al proceso mediante el cual una organización pone en práctica sus planes estratégicos para lograr sus objetivos a largo plazo. Es el puente entre la formulación de estrategias y su ejecución efectiva. La importancia de la implementación estratégica radica en su capacidad para traducir la visión y los planes estratégicos en acciones concretas que mejoren el rendimiento organizacional y aseguren una ventaja competitiva sostenible (Hrebiniak, 2005).

La implementación estratégica es un componente fundamental en la gestión empresarial que trasciende la mera formulación de planes y objetivos. Mientras que la estrategia define la dirección y los objetivos a largo plazo de una organización, la implementación estratégica se encarga de convertir esos planes en acciones concretas y resultados tangibles. Este proceso implica una serie de desafíos y requiere una coordinación eficaz de recursos, una comunicación clara y una alineación continua con la visión organizacional.

A pesar de la importancia crítica de la implementación estratégica, muchas organizaciones enfrentan dificultades para ejecutar sus planes debido a la resistencia al cambio, la falta de alineación entre departamentos y problemas operativos. En este contexto, explorar cómo las empresas pueden superar estos obstáculos, adoptar prácticas efectivas y utilizar herramientas como el Balanced Scorecard para monitorear y ajustar su desempeño se vuelve crucial. Este ensayo examinará los conceptos clave relacionados con la implementación estratégica, los desafíos comunes que enfrentan las organizaciones y las estrategias para lograr una ejecución exitosa que impulse el rendimiento y la competitividad a largo plazo.

Kaplan y Norton (2001) destacan la importancia de herramientas como el Balanced Scorecard para monitorear el progreso de la implementación y asegurarse de que las actividades diarias de la organización estén alineadas con su visión a largo plazo. La implementación exitosa requiere un liderazgo fuerte, una cultura organizacional

adecuada y un enfoque en la medición y ajuste continuo del desempeño (Thompson, Strickland, y Gamble, 2020).

Por otra parte, es ampliamente reconocido que una organización o empresa está conformada esencialmente por un grupo de personas que, trabajando en conjunto y de manera sinérgica, alcanzan objetivos comunes. Tradicionalmente, este grupo se organiza y coordina a través de una estructura organizacional, que se basa en la división del trabajo, la agrupación de empleados y tareas en funciones o áreas específicas, las relaciones jerárquicas y de dependencia, la delegación de autoridad y el ámbito de control. Aunque es evidente que existe una relación entre la estructura y la estrategia, a menudo se pasa por alto que la probabilidad de éxito en la implementación de la estrategia depende de que la estructura esté alineada y sea coherente con la estrategia.

Este grupo de personas a quien ahora llamamos Capital Humano, por lo general está habituado a trabajar realizando acciones que impactan directamente el presente, sin embargo, es complicado para ellas trabajar en aspectos clave de la implementación de la Planeación Estratégica, ya que esto significa trabajar en el futuro. Es posible lograr que las personas trabajen en congruencia con la Planeación Estratégica siempre y cuando, ésta les sea traducida en objetivos claros y acciones específicas que forzosamente deben tener un responsable y fechas compromiso; en lo posible deben especificarse de manera cuantitativa con el fin de establecer mecanismos de control, seguimiento, evaluación y retroalimentación de manera periódica (Luna, 2008).

8.2 Pasos clave en la implementación

Asignación de recursos: Para llevar a cabo una estrategia, es fundamental distribuir adecuadamente los recursos financieros, humanos y tecnológicos. Una planificación inadecuada en esta fase puede llevar al fracaso de la estrategia, como señalan Pearce y Robinson (2010).

Diseño de la estructura organizacional: Según Galbraith (2014), la estructura de una organización debe estar alineada con su estrategia. Esto incluye la creación de puestos, la asignación de responsabilidades y la coordinación de los equipos.

Establecimiento de sistemas de control: Hrebiniak (2013) sugiere que el control y monitoreo continuo son esenciales para garantizar que la estrategia se ejecute correctamente. Este monitoreo incluye la evaluación de los indicadores clave de desempeño (KPIs) para ajustar las acciones cuando sea necesario.

Cultura organizacional: Según Kaplan y Norton (2001), la cultura empresarial juega un papel crucial en la implementación. Una cultura alineada con la estrategia facilita la aceptación de los cambios necesarios para su ejecución.

La implementación estratégica comienza con la definición clara y específica de objetivos. Los objetivos deben ser SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con límite de tiempo) para proporcionar una dirección clara y facilitar la medición del progreso. La definición precisa de los objetivos es esencial para guiar las acciones y evaluar el desempeño (Doran, 1981).

De esta manera, los objetivos claros permiten a la organización enfocar los esfuerzos ya que los empleados entienden hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos y cómo sus tareas contribuyen al logro de los objetivos generales, así también, medir el progreso lo que permite una evaluación precisa del progreso y facilita el ajuste de estrategias cuando sea necesario, y, los objetivos bien definidos y alcanzables pueden aumentar la motivación y el compromiso de los empleados al proporcionarles una visión clara de lo que se espera de ellos.

Una estructura organizacional adecuada es crucial para la implementación efectiva de la estrategia. Esta estructura debe alinear roles, responsabilidades y flujos de comunicación con los objetivos estratégicos. Las estructuras pueden ser funcionales, divisionales o matriciales, dependiendo de la naturaleza y complejidad de la organización (Mintzberg, 1979). La implementación estratégica requiere el diseño de

procesos y sistemas que respalden los objetivos estratégicos. Esto incluye la creación de procedimientos operativos, sistemas de información y herramientas tecnológicas que faciliten la ejecución de la estrategia. Los sistemas deben estar diseñados para recoger datos relevantes, proporcionar información precisa y apoyar la toma de decisiones (Porter, 1985).

La comunicación efectiva de la estrategia a todos los niveles de la organización es fundamental. Los líderes deben transmitir claramente la visión, los objetivos y el plan de acción. La comunicación bidireccional permite a los empleados comprender su papel en la implementación y ofrece una oportunidad para abordar preocupaciones y recibir retroalimentación (Kotter, 1996). El mensaje estratégico debe ser claro, coherente y fácil de entender. Debe explicar:

- **La visión y misión:** Qué busca lograr la organización a largo plazo y su propósito fundamental.
- **Los objetivos estratégicos:** Qué metas específicas se han establecido y cómo se alinean con la visión y misión.
- **Los planes de acción:** Qué pasos concretos se tomarán para alcanzar los objetivos estratégicos.

Según Robinson (2013), la estructura organizacional debe estar alineada con la estrategia para facilitar la implementación. Esto puede requerir ajustes en la estructura para mejorar la coordinación y la comunicación entre diferentes áreas y niveles de la organización. La cultura organizacional juega un papel importante en la implementación de la estrategia. La cultura debe apoyar y reforzar los objetivos estratégicos para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la ejecución de la estrategia (Schein, 2010).

A pesar de la importancia de la implementación, las organizaciones enfrentan una serie de desafíos. Uno de los más comunes es la resistencia al cambio por parte de los empleados, que puede deberse al miedo a lo desconocido o a la falta de comunicación

clara sobre la nueva estrategia (Hrebiniak, 2013). Otro desafío es la falta de alineación entre departamentos o unidades de negocio. La desconexión entre las distintas áreas puede resultar en la ejecución fragmentada de la estrategia, lo que impide alcanzar los objetivos generales (Thompson et al., 2020).

Para superar estos obstáculos, las organizaciones utilizan diversas herramientas de gestión. Una de las más destacadas es el Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton (1996), que permite a las empresas monitorear no solo los indicadores financieros, sino también aspectos clave como la satisfacción del cliente, los procesos internos y el desarrollo organizacional. Esta herramienta facilita la alineación de la organización con la estrategia a través de una serie de métricas que permiten medir el progreso y realizar ajustes oportunos.

El liderazgo efectivo es un componente crítico en la implementación de estrategias. Los líderes deben ser capaces de comunicar la visión y los objetivos estratégicos de manera clara, para que todos los niveles de la organización comprendan su rol en la ejecución (Hrebiniak, 2013). La comunicación bidireccional es fundamental: los empleados deben ser informados sobre el progreso de la estrategia, pero también deben tener la oportunidad de proporcionar retroalimentación sobre los desafíos que enfrentan en su ejecución.

Una vez implementada, la estrategia debe ser monitoreada continuamente. La capacidad de una organización para adaptarse a los cambios en el entorno interno y externo es esencial para el éxito a largo plazo. Kaplan y Norton (2001) sostienen que el monitoreo debe incluir tanto indicadores financieros como no financieros para proporcionar una visión integral del desempeño.

8.3 Ejecución de la estrategia

La ejecución de la estrategia es un proceso crucial que transforma los planes estratégicos en resultados concretos. Este proceso no solo involucra la implementación de acciones específicas, sino también la adaptación continua y el

ajuste a las condiciones cambiantes del entorno. Según el académico español José Luis Fernández (2009), “la ejecución de la estrategia es la fase donde la planificación se convierte en acción, y su éxito depende de la capacidad de la organización para convertir la estrategia en resultados tangibles” (p. 45).

8.3.1 Componentes fundamentales en la ejecución de la estratégica

Alineación estructural

Una alineación efectiva de la estructura organizacional con la estrategia es fundamental para su correcta ejecución. La estructura debe permitir una coordinación fluida y una comunicación eficaz entre las diferentes áreas de la empresa. Según García (2010), “una estructura organizacional bien alineada con la estrategia facilita la implementación al proporcionar un marco claro para la toma de decisiones y la asignación de recursos” (p. 92). Esta alineación asegura que todos los miembros de la organización comprendan sus roles y responsabilidades en el contexto de la estrategia global.

Gestión de Recursos

La adecuada asignación y gestión de recursos son esenciales para la ejecución estratégica. Esto incluye no solo los recursos financieros, sino también los humanos y tecnológicos. Como señala Rodríguez (2012), “la capacidad para gestionar eficazmente los recursos es un factor determinante en la ejecución de la estrategia, ya que permite a la organización movilizar los medios necesarios para alcanzar sus objetivos” (p. 120). Una gestión ineficaz de los recursos puede llevar a la falta de progreso y a la incapacidad para alcanzar los objetivos estratégicos.

Comunicación Estratégica

Una comunicación clara y efectiva de la estrategia es vital para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y se alineen con los objetivos estratégicos. Según Pérez (2015), “la comunicación de la estrategia debe ser transparente y continua para garantizar que todos los empleados estén informados y comprometidos con los

objetivos de la organización” (p. 78). La falta de comunicación puede resultar en malentendidos y en una falta de compromiso con la estrategia.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional desempeña un papel clave en la ejecución de la estrategia, una cultura que apoya los valores y objetivos estratégicos facilita la implementación, mientras que una cultura que no está alineada puede ser un obstáculo significativo. Según López (2018), “la cultura organizacional debe ser compatible con la estrategia para promover un entorno que apoye la implementación de la estrategia y permita a los empleados actuar en línea con los objetivos de la empresa” (p. 104).

8.3.2 Desafíos y soluciones en la ejecución estratégica resistencia al cambio

Uno de los principales desafíos en la ejecución de la estrategia es la resistencia al cambio por parte de los empleados. Esta resistencia puede ser abordada mediante un liderazgo efectivo y una gestión cuidadosa del cambio. Según Martínez (2017), “la resistencia al cambio puede ser un obstáculo significativo, y su gestión requiere un liderazgo que inspire confianza y comunique claramente los beneficios del cambio” (p. 89).

Monitoreo y ajustes

El monitoreo continuo y el ajuste de las estrategias son fundamentales para asegurar la correcta ejecución. La capacidad para adaptar la estrategia según las condiciones cambiantes del entorno permite a la organización mantenerse en el camino hacia sus objetivos. Según Ruíz (2019), “la ejecución de la estrategia requiere un sistema de monitoreo que permita realizar ajustes rápidos y efectivos para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno” (p. 112).

Liderazgo y Compromiso

El liderazgo juega un papel crucial en la ejecución de la estrategia. Los líderes deben estar comprometidos con la estrategia y motivar a los demás para que también lo estén. Según Morales (2020), “un liderazgo efectivo no solo diseña la estrategia, sino que

también guía y motiva a los empleados para asegurar que la estrategia se ejecute de manera efectiva” (p. 95). Cuando los empleados no entienden o no se sienten comprometidos con la estrategia, es probable que su implementación fracase, la desconexión entre la alta dirección y los empleados de base puede generar barreras significativas.

8.4 Caso de éxito: Implementación de la Estrategia en Toyota

Un ejemplo clásico de implementación estratégica exitosa es el caso de Toyota. La empresa desarrolló una estrategia de producción ajustada (Lean Manufacturing), que no solo involucraba cambios operativos, sino una profunda transformación cultural. Toyota alineó su estructura organizacional, procesos y liderazgo con la estrategia, logrando reducir costos y aumentar la calidad. Este enfoque le permitió alcanzar una ventaja competitiva en la industria automotriz global (Liker, 2004).

8.4.1 Sistema de Producción Toyota (TPS)

El Sistema de Producción de Toyota (TPS), también conocido como Lean Manufacturing, es el núcleo de la estrategia operativa de Toyota. Este sistema tiene como objetivo principal la eliminación de desperdicios (muda) y la mejora continua de los procesos. Su concepto de Just-in-Time (JIT), una de las piedras angulares del TPS, permite a Toyota producir solo lo necesario, en el momento adecuado, minimizando el inventario y maximizando la eficiencia. Según Shingo (1996), “la clave del TPS es producir de manera eficiente utilizando los recursos mínimos, lo que permite la reducción de costos y la mejora de la calidad” (p. 49).

8.4.2 Kaizen: Mejora continua

El Kaizen, o mejora continua, es un principio central en Toyota. A través de pequeñas mejoras incrementales, Toyota ha logrado grandes avances en la eficiencia y la calidad. Este enfoque no solo está limitado a la producción, sino que es una filosofía empresarial que involucra a todos los empleados, desde los trabajadores de la planta hasta los altos directivos. Masaaki Imai (1997) afirma que “la filosofía Kaizen en Toyota

busca que cada empleado aporte mejoras, lo que fortalece el compromiso organizacional y la innovación continua” (p. 35).

8.4.3 Desarrollo de nuevos productos

Según Velásquez (2011), “la simultaneidad en el desarrollo de productos de Toyota no solo acorta el ciclo de desarrollo, sino que también permite lanzar productos mejor adaptados al mercado” (p. 122). La estrategia de Toyota en el desarrollo de nuevos productos se basa en la reducción de tiempos de desarrollo y la mejora de la calidad a través de la ingeniería simultánea. Este enfoque implica que diferentes equipos trabajen en paralelo en distintas etapas del desarrollo de productos, permitiendo un flujo más rápido y eficiente.

8.4.4 Cultura organizacional y empoderamiento

Sánchez y Pérez (2005) explican que “el modelo de gestión de Toyota, donde se fomenta la toma de decisiones en los niveles más bajos de la organización, permite una rápida adaptación a los cambios en el entorno global” (p. 78). Toyota se caracteriza por tener una cultura organizacional descentralizada. La empresa empodera a sus empleados a todos los niveles, otorgándoles la autonomía para tomar decisiones rápidas. Esta cultura de empoderamiento, basada en el respeto por las personas y la mejora continua, es crucial para su éxito en la implementación estratégica.

8.4.5 Estrategia de expansión y globalización

García (2010) describe que “Toyota ha logrado implementar una estrategia global con una fuerte adaptación local, lo que le permite competir de manera efectiva en diferentes mercados sin perder su esencia” (p. 97). La globalización ha sido una parte clave de la estrategia de Toyota, pero con un enfoque adaptado a las realidades locales. La compañía ha creado plantas de producción en diferentes partes del mundo, adaptándose a las normativas locales y a las demandas específicas de cada mercado, mientras mantiene los altos estándares de calidad de la marca.

La implementación estratégica en Toyota está firmemente arraigada en sus principios de producción eficientes (TPS), mejora continua (Kaizen), desarrollo de productos rápidos y la creación de una cultura organizacional participativa. Estos elementos, combinados con una estrategia de globalización adaptable, han permitido a Toyota mantenerse competitiva y consolidarse como una de las principales automotrices a nivel mundial.

8.5 Administración del desempeño organizacional

El desempeño organizacional se refiere al grado en que una organización cumple sus objetivos de manera eficiente y efectiva. Este concepto involucra varios aspectos clave, como la productividad, la calidad, la satisfacción de los empleados, la capacidad de innovación y la sostenibilidad a largo plazo. A continuación, se abordarán algunos de los factores más importantes que influyen en el desempeño organizacional, con énfasis en la gestión del talento, la cultura organizacional y el liderazgo, sustentado con citas y bibliografía en español.

8.6 Gestión del talento y su impacto en el desempeño organizacional

La gestión del talento se ha convertido en un elemento fundamental para el desempeño organizacional, ya que los empleados son el recurso más valioso de una organización. Una gestión eficaz del talento implica atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados más capacitados, lo que puede mejorar significativamente la productividad y los resultados organizacionales. De acuerdo con Armstrong (2012), “una correcta gestión del talento no solo maximiza el potencial de los empleados, sino que también contribuye a crear una ventaja competitiva sostenible” (p. 56).

Según González (2018), “las empresas que invierten en la gestión del talento logran mantener a sus empleados más motivados y comprometidos, lo que repercute directamente en el rendimiento global de la organización” (p. 34). Las organizaciones que implementan prácticas efectivas de gestión del talento logran mejorar el rendimiento individual y colectivo. Por ejemplo, empresas como Google o Microsoft han destacado por invertir en el desarrollo de habilidades técnicas y de liderazgo de

sus empleados, lo que ha impulsado su desempeño organizacional. Estas empresas entienden que la formación continua, el aprendizaje y la motivación son claves para fomentar la innovación y mantener una alta competitividad.

8.6.1 Cultura organizacional como pilar del desempeño

Robbins y Coulter (2016) señalan que “las organizaciones con culturas fuertes y cohesivas tienden a tener empleados más comprometidos, lo que a su vez mejora el desempeño organizacional en términos de productividad y satisfacción del cliente” (p. 122). Por lo tanto, se puede decir que la cultura organizacional representa los valores, normas, creencias y comportamientos que predominan en una empresa, puede tener un impacto positivo o negativo en el desempeño de una organización, ya que influye en cómo los empleados interactúan entre sí y con la propia empresa.

Siguiendo la misma línea, tomando el ejemplo ya mencionado de Toyota que han implementado una cultura de mejora continua basada en el Kaizen, la cual busca la eficiencia y la calidad en todos los aspectos del negocio. Esta cultura organizacional ha permitido a Toyota mantener altos niveles de productividad y calidad, lo que ha contribuido a su éxito a largo plazo para alcanzar sus objetivos estratégicos. Según Cameron y Quinn (2006), “las culturas organizacionales que promueven la flexibilidad, la adaptabilidad y el empoderamiento de los empleados tienen más probabilidades de lograr un desempeño organizacional superior” (p. 98).

8.6.2 El liderazgo y su rol en el desempeño organizacional

Según Bass y Avolio (2004), “los líderes transformacionales son capaces de motivar a sus seguidores para que trasciendan sus propios intereses en favor del éxito organizacional, lo que resulta en un mayor desempeño de la organización” (p. 45). El liderazgo es otro factor crítico que influye en el desempeño organizacional. Los líderes no solo son responsables de tomar decisiones estratégicas, sino que también moldean la cultura organizacional y dirigen el comportamiento de los empleados.

De esta manera López y Landaeta (2010) mencionan que, “el liderazgo transformacional es clave para impulsar cambios positivos en la cultura organizacional y fomentar el compromiso de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa” (p. 88). Por ejemplo, empresas como Apple y Tesla han prosperado gracias a líderes visionarios que han sabido guiar a sus equipos hacia la innovación y el éxito. En contraste, las organizaciones con líderes autoritarios o con falta de visión a menudo experimentan un desempeño deficiente, debido a la baja moral y al escaso compromiso de los empleados.

8.7 Innovación y sostenibilidad

Según Damanpour (1991), “las organizaciones que priorizan la innovación en sus estrategias de crecimiento tienden a experimentar un mejor desempeño en el largo plazo” (p. 555). En el mundo empresarial moderno, la innovación es otro factor fundamental para el desempeño organizacional. Las empresas que fomentan la innovación suelen ser más competitivas y están mejor preparadas para adaptarse a los cambios del entorno. Organizaciones como Amazon y Netflix han demostrado que una estrategia de innovación continua les permite mantenerse a la vanguardia de sus industrias y lograr un desempeño organizacional superior.

Según Porter y Kramer (2006), “la integración de la sostenibilidad en la estrategia organizacional no solo mejora la reputación de la empresa, sino que también genera valor económico y contribuye al desempeño a largo plazo” (p. 10). El enfoque en la sostenibilidad también está siendo cada vez más relevante para el desempeño organizacional. Empresas que incorporan prácticas sostenibles, como la reducción de emisiones de carbono o el uso de energías renovables, están mejor posicionadas para el futuro y disfrutan de una imagen positiva entre consumidores y reguladores.

El desempeño organizacional es un concepto multifacético que depende de diversos factores interrelacionados, como la gestión del talento, la cultura organizacional, el liderazgo y la capacidad de innovación. Una gestión eficaz en cada una de estas áreas puede llevar a una mejora significativa en los resultados de la organización. Las

empresas que logran integrar estos elementos en sus estrategias suelen tener empleados más comprometidos, procesos más eficientes y un mejor posicionamiento en el mercado, lo que contribuye a su éxito y sostenibilidad a largo plazo.

8.8 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC), o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica desarrollada por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990. Su objetivo es traducir la visión y la estrategia de una organización en un conjunto coherente de indicadores medibles desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento. El BSC permite equilibrar los indicadores financieros y no financieros para ofrecer una visión integral del desempeño organizacional (Kaplan & Norton, 1996).

8.8.1 Origen y definición del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard fue introducido como una solución a las limitaciones de los sistemas tradicionales de medición del rendimiento, que se centraban casi exclusivamente en los indicadores financieros. Kaplan y Norton (1996) propusieron que, además de los resultados financieros, las organizaciones debían considerar otras tres perspectivas clave: la del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas ayudan a obtener una visión más completa del rendimiento organizacional.

Según Kaplan y Norton (1996), “el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de desempeño, que proporcionan tanto retroalimentación como orientación futura” (p. 22). El BSC busca generar un equilibrio entre indicadores a corto plazo (como los financieros) y a largo plazo (como los relacionados con el aprendizaje y el crecimiento), creando un sistema integral de medición que permita gestionar la estrategia de manera más efectiva.

8.8.2 Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard

Existen varias perspectivas que se detallan a continuación.

Perspectiva financiera

De acuerdo con Rodríguez y García (2016), “la perspectiva financiera sigue siendo crucial en el BSC, ya que refleja los resultados económicos de las decisiones pasadas, pero debe complementarse con otros indicadores para proporcionar una visión completa del rendimiento” (p. 45). Tradicionalmente, los indicadores financieros han sido la principal referencia del éxito organizacional. Sin embargo, el BSC propone que, aunque son importantes, los resultados financieros son insuficientes por sí solos para evaluar el desempeño. Los indicadores financieros en el BSC incluyen medidas como el retorno sobre la inversión (ROI), la rentabilidad y el flujo de caja.

Perspectiva del cliente

Kaplan y Norton (2004) explican que “las empresas exitosas no solo buscan buenos resultados financieros, sino también un alto grado de satisfacción del cliente, ya que esto es un indicador clave de su sostenibilidad a largo plazo” (p. 67). La satisfacción del cliente es clave para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización. El BSC incluye indicadores que evalúan cómo los clientes perciben los productos o servicios de la organización, así como su nivel de satisfacción y lealtad. Esta perspectiva se centra en objetivos como la cuota de mercado, la retención de clientes y la satisfacción del consumidor.

Perspectiva de los procesos internos

De acuerdo con el autor Serrano (2010), “los indicadores de procesos internos del BSC permiten a las organizaciones identificar áreas de mejora, reducir costos y aumentar la eficiencia operativa” (p. 103). Para cumplir con las expectativas financieras y del cliente, es esencial que las organizaciones optimicen sus procesos internos. En esta perspectiva, el BSC evalúa la eficiencia de los procesos clave que permiten a la empresa

crear valor para sus clientes. Esto incluye la calidad del producto, la eficiencia operativa y la innovación en los procesos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Varios autores como Pérez y Sánchez (2015) mencionan que: “la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el BSC asegura que las empresas desarrollen las capacidades y competencias necesarias para mantenerse competitivas en un entorno dinámico” (p. 112). El éxito a largo plazo de una organización depende de su capacidad para innovar y adaptarse al cambio. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en el desarrollo del capital humano, la tecnología y la cultura organizacional que apoyan el crecimiento continuo. También existen beneficios y limitaciones del Balanced Scorecard.

8.9 Beneficios y limitaciones del Balanced Scorecard

En el Balanced Scorecard se detallan varios beneficios y limitaciones:

Beneficios

- Alineación de la estrategia con las operaciones: Según Kaplan y Norton (2004), “el Cuadro de Mando Integral permite que toda la organización esté alineada en torno a la estrategia, lo que facilita su implementación” (p. 88). El BSC traduce la visión y la estrategia en objetivos medibles que pueden ser comprendidos y gestionados por todos los niveles de la organización.
- Mejora en la toma de decisiones: Rodríguez (2016) afirma que “el Balanced Scorecard mejora la calidad de la toma de decisiones al proporcionar una visión integral del rendimiento organizacional” (p. 59). Al incluir tanto indicadores financieros como no financieros, el BSC proporciona una visión más completa del desempeño organizacional, lo que facilita la toma de decisiones más informadas.
- Fomento de la comunicación interna: Según Pérez (2017), “el BSC actúa como una herramienta de comunicación efectiva que conecta los objetivos estratégicos con las actividades operativas diarias” (p. 44). El BSC fomenta una mayor

comunicación y colaboración entre departamentos, al establecer objetivos claros y compartidos que promueven el trabajo en equipo.

Limitaciones del BSC

Aunque el Balanced Scorecard ha demostrado ser una herramienta útil para muchas organizaciones, también presenta algunas limitaciones que deben ser consideradas:

- **Complejidad en la implementación:** Según Serrano (2010), “la implementación del BSC requiere una planificación exhaustiva y la disposición de recursos considerables, lo que puede retrasar su adopción” (p. 111). La implementación efectiva del BSC puede ser compleja, especialmente en grandes organizaciones, ya que requiere una gran cantidad de tiempo y recursos para desarrollar e integrar los indicadores adecuados.
- **Resistencia al cambio:** Kaplan y Norton (1996) señalan que “la resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos en la implementación del Balanced Scorecard, ya que los empleados pueden percibirlo como una herramienta de control” (p. 125). La implementación del BSC a menudo implica cambios en la cultura organizacional y en la forma en que se gestionan las operaciones.
- **Enfoque en el corto plazo:** Marrero (2014) indica que “el BSC puede perder su efectividad si la organización se centra demasiado en los resultados financieros a corto plazo, olvidando el desarrollo de capacidades a largo plazo” (p. 82). Si bien el BSC tiene como objetivo equilibrar los indicadores a corto y largo plazo, algunas organizaciones pueden caer en la trampa de enfocarse en los resultados inmediatos, descuidando el aprendizaje y el crecimiento.

8.10 Aplicación práctica del Balanced Scorecard

Una aplicación real del Balanced Scorecard se puede encontrar en la empresa IBM, una de las compañías más grandes de tecnología a nivel mundial. IBM implementó el Balanced.

Scorecard para alinear su estrategia global con sus operaciones diarias y para mejorar la ejecución de sus objetivos estratégicos. Al utilizar esta herramienta, IBM buscó equilibrar las medidas financieras tradicionales con indicadores no financieros relacionados con la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos y el desarrollo del talento (Pérez y Sánchez, 2015).

Según Pérez y Sánchez (2015), "IBM ha demostrado que la implementación del Balanced Scorecard permite una mejor alineación entre las actividades operativas y la estrategia empresarial, lo que ha contribuido a su éxito continuo en un entorno competitivo global" (p. 89). Al adoptar el Balanced Scorecard, IBM logró no solo mejorar su desempeño financiero, sino también fortalecer su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios del mercado, consolidándose como una empresa líder en tecnología.

CAPÍTULO IX

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

El seguimiento y la evaluación de estrategias representan etapas críticas en el ciclo de gestión estratégica, ya que permiten verificar la efectividad de las acciones implementadas y su alineación con los objetivos organizacionales. Este capítulo profundiza en la importancia de evaluar las estrategias, destacando cómo el análisis interno y externo del entorno puede influir en la toma de decisiones correctivas. Asimismo, se abordan herramientas clave como el control estratégico, los indicadores de desempeño, y el monitoreo continuo, fundamentales para identificar riesgos estratégicos y garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y sostenible.

El análisis práctico se complementa con el caso de Lácteos Cotopaxi S.A., una organización cuya experiencia ilustra la aplicación de procesos de evaluación estratégica y auditoría de recursos. A través de este ejemplo, se detallan las metodologías empleadas para establecer indicadores de control, identificar ineficiencias y proponer recomendaciones concretas que optimicen el desempeño empresarial. Además, se resalta cómo la evaluación integral de los recursos y el entorno permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del mercado, mitigar riesgos y mejorar su competitividad en el sector.

8.11 Evaluación de la estrategia organizacional

La evaluación de la estrategia organizacional es una parte crucial del proceso de gestión estratégica, que implica el análisis y la revisión de las estrategias implementadas por una empresa para determinar si están cumpliendo con los objetivos establecidos (Alonzo, 2020).

Por otro lado, Gallardo (2021) menciona que, la evaluación estratégica organizacional es un proceso sistemático que mide el rendimiento de una empresa en función de su capacidad para cumplir con los objetivos establecidos en su planificación estratégica. Este proceso implica la identificación de indicadores clave de rendimiento (KPI), la

recolección de datos y el análisis comparativo entre los resultados obtenidos y las metas establecidas. El objetivo principal de la evaluación estratégica es detectar desviaciones y oportunidades de mejora en las operaciones, productos y servicios de la organización (Azcue, 2021).

Uno de los enfoques más comunes en la evaluación estratégica es el uso del Balanced Scorecard de acuerdo con Nova (2020) es un sistema de medición del desempeño que traduce la estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores relacionados con cuatro perspectivas clave: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Al evaluar estas dimensiones, las empresas pueden obtener una visión integral de su situación actual y el grado en que están logrando sus objetivos a largo plazo.

Desde una perspectiva teórica, la evaluación estratégica está profundamente relacionada con la Teoría de los Recursos y Capacidades, desarrollada por Jay Barney en 1991 citada por Azcue (2021). Esta teoría sugiere que la ventaja competitiva sostenible de una empresa se deriva de la posesión y explotación de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). La evaluación estratégica permite medir si la empresa está utilizando sus recursos y capacidades de manera óptima para alcanzar sus objetivos estratégicos y, de ser necesario, identificar áreas donde estos recursos pueden no estar alineados con las metas organizacionales (González H. , 2020). En este sentido, la evaluación estratégica ayuda a diagnosticar si los recursos internos están siendo bien aprovechados o si es necesario realizar ajustes. El ciclo de evaluación estratégica de acuerdo con Jordan (2020) incluye:

- **Análisis del entorno interno y externo:** Se revisan los factores internos como recursos, capacidades y desempeño, así como factores externos como competencia, mercado y tendencias socioeconómicas.
- **Medición del rendimiento:** Se utilizan KPIs que evalúan el progreso hacia el logro de los objetivos. Estos indicadores pueden estar relacionados con la rentabilidad, la

eficiencia operativa, el crecimiento del mercado, la satisfacción del cliente, entre otros.

- **Comparación de resultados:** Los resultados reales se comparan con los objetivos estratégicos preestablecidos para determinar si la organización está alcanzando sus metas.
- **Toma de decisiones correctivas:** Si los resultados no son los esperados, la organización debe tomar decisiones para corregir el curso de la estrategia. Esto puede incluir la reasignación de recursos, ajustes en las tácticas operativas o incluso una revisión completa de la estrategia.

A continuación, se detalla la aplicación de la evaluación de la estrategia organizacional en una empresa de la provincia de Cotopaxi.

8.12 Ejemplo de Lácteos Cotopaxi S.A.

Lácteos Cotopaxi S.A. es una empresa ubicada en Latacunga, provincia de Cotopaxi, dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos como quesos, yogures y mantequillas. La empresa, que opera desde hace más de 20 años, ha crecido para convertirse en uno de los principales proveedores de lácteos en la región, destacándose por su enfoque en la calidad y la innovación en sus procesos productivos. Cotopaxi distribuye sus productos tanto a nivel local como regional, y ha logrado consolidar una marca reconocida en el mercado ecuatoriano.

A lo largo de los años, Lácteos Cotopaxi ha implementado diversas estrategias para mejorar su eficiencia operativa, expandir su mercado y posicionar sus productos como de alta calidad. Entre sus principales estrategias se encuentran:

- **Diferenciación de productos:** Lácteos Cotopaxi se ha enfocado en desarrollar productos diferenciados, como quesos y yogures premium, con altos estándares de calidad y sabores únicos.
- **Expansión de mercados:** La empresa ha buscado expandirse más allá de Cotopaxi, distribuyendo sus productos en otras provincias del Ecuador.

- **Sostenibilidad y responsabilidad social:** Cotopaxi ha implementado prácticas sostenibles en su cadena de producción y ha desarrollado iniciativas para apoyar a los pequeños ganaderos locales.

8.12.1 Evaluación de la estrategia organizacional en Lácteos Cotopaxi S.A.

La evaluación de la estrategia organizacional en Lácteos Cotopaxi S.A. se realiza de manera continua y sistemática, considerando los siguientes aspectos clave:

Medición del rendimiento con KPIs Lácteos Cotopaxi utiliza una serie de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el éxito de sus estrategias, algunos de estos KPIs incluyen:

Crecimiento en ventas: Se mide el incremento de las ventas año tras año en las diferentes líneas de productos.

- **Participación de mercado:** Evalúan el impacto de sus productos en nuevos mercados fuera de la región del país y su capacidad para competir con marcas nacionales.
- **Satisfacción del cliente:** Se realizan encuestas periódicas a los consumidores para evaluar la percepción de calidad de los productos y la marca en general.
- **Rentabilidad operativa:** Se monitorea el margen operativo para garantizar que las estrategias de eficiencia en la producción se traduzcan en beneficios económicos.
- **Impacto en la comunidad:** Cotopaxi mide el impacto de sus iniciativas de sostenibilidad y apoyo a los ganaderos locales para garantizar que sus acciones contribuyan al desarrollo socioeconómico de la región.

8.12.2 Análisis del entorno interno y externo

Para evaluar el entorno interno, Cotopaxi realiza revisiones periódicas de sus capacidades productivas, calidad de la materia prima (leche), eficiencia en la cadena de suministro, y la capacitación de su personal. Estas revisiones permiten identificar áreas de mejora en su operación diaria.

En cuanto al entorno externo, Cotopaxi presta especial atención a las tendencias del mercado lácteo en Ecuador, las preferencias cambiantes de los consumidores, la aparición de competidores en el mercado regional y nacional, y los factores regulatorios que pueden impactar la producción y distribución de productos lácteos. Además, la empresa está atenta a las políticas gubernamentales relacionadas con la agricultura y el comercio.

Comparación de resultados

Lácteos Cotopaxi compara los resultados obtenidos con los objetivos estratégicos anuales. Por ejemplo, si el objetivo era aumentar la participación de mercado en un 10% en una provincia determinada, la empresa revisa si este incremento se ha logrado. Si las ventas no alcanzan el crecimiento esperado, se analizan las causas, que podrían estar relacionadas con la efectividad de las campañas de marketing, la competencia o problemas en la distribución.

Toma de decisiones correctivas

A partir de la evaluación de los KPIs y el análisis del entorno, Cotopaxi ha tomado varias decisiones correctivas a lo largo de los años:

- **Mejoras en la eficiencia de la producción:** Ante los altos costos de producción, la empresa invirtió en nuevas tecnologías de automatización para reducir los costos operativos.
- **Diversificación de productos:** Al identificar una baja en las ventas de productos tradicionales, Lácteos Cotopaxi introdujo nuevos productos, como yogures con probióticos y quesos orgánicos, para captar nuevas tendencias de consumo.
- **Reorientación del marketing:** Tras identificar que su posicionamiento en ciertas regiones no estaba dando los resultados esperados, Cotopaxi cambió su estrategia de marketing, enfocándose más en la promoción digital y alianzas con distribuidores locales.

La evaluación de la estrategia organizacional es un proceso fundamental para garantizar que una empresa esté bien alineada con sus objetivos y pueda ajustarse de manera ágil ante los cambios del entorno (Alonzo, 2020). En el caso de Lácteos Cotopaxi., la evaluación constante de su estrategia ha permitido que la empresa continúe creciendo y mantenga su competitividad en el mercado regional y nacional. En el caso de Lácteos Cotopaxi S.A., la implementación y evaluación de estrategias han sido claves para su crecimiento y consolidación en el mercado. Sin embargo, para seguir mejorando y mantener su competitividad, es necesario profundizar en varios aspectos y considerar nuevas recomendaciones.

El mercado de productos lácteos está sujeto a cambios rápidos debido a nuevas regulaciones, tendencias de consumo y políticas gubernamentales. La empresa debería implementar un sistema de vigilancia estratégica más robusto, utilizando herramientas avanzadas de inteligencia competitiva y análisis de big data para prever tendencias emergentes y anticipar movimientos de competidores. Un equipo especializado en inteligencia de mercado y un sistema de gestión de la información estratégica podrían mejorar la capacidad de la empresa para identificar oportunidades y amenazas antes de que se materialicen.

En cuanto a la cadena de suministro y la logística, aunque Lácteos Cotopaxi ya realiza evaluaciones, es esencial enfocarse en una revisión más exhaustiva que contemple no solo los costos, sino también la sostenibilidad y la capacidad de respuesta ante contingencias. La eficiencia de la cadena de suministro es crítica en la industria láctea, donde la frescura y la calidad del producto son prioridades. Implementar estrategias para mejorar la resiliencia de la cadena de suministro, como diversificar proveedores y optimizar rutas de distribución, podría reducir el riesgo de interrupciones y asegurar la entrega oportuna de productos frescos.

La evaluación del rendimiento mediante KPIs es una práctica valiosa, pero es fundamental que Lácteos Cotopaxi también considere la inclusión de indicadores adicionales que midan aspectos cualitativos, como la percepción de marca y la lealtad

del cliente. Además, la empresa debería realizar análisis de benchmarking para comparar su desempeño con el de competidores directos y líderes de la industria. Esto proporcionará una perspectiva más clara sobre sus fortalezas y debilidades relativas y permitirá ajustar las estrategias de manera más efectiva.

Un área crítica que no se ha abordado suficientemente es la gestión del cambio organizacional. A medida que la empresa implementa nuevas estrategias, es vital gestionar adecuadamente el impacto de estos cambios en los empleados y en la cultura organizacional. La resistencia al cambio puede afectar la efectividad de la estrategia. Por lo tanto, es esencial implementar programas de gestión del cambio que incluyan comunicación efectiva, capacitación y apoyo a los empleados para facilitar la transición y asegurar una adopción exitosa de nuevas estrategias.

8.12.3 Control estratégico

El control estratégico se refiere al conjunto de actividades que permiten supervisar la implementación de las estrategias organizacionales, con el fin de garantizar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos (Mendoza et al., 2019). A diferencia del control operativo, que se centra en el monitoreo de actividades a corto plazo, el control estratégico se enfoca en la revisión de los objetivos y metas a largo plazo, asegurando la alineación continua entre la estrategia, la misión y la visión de la empresa (Pacheco, 2022).

El control estratégico es el proceso mediante el cual las organizaciones supervisan la implementación de sus estrategias y aseguran que las acciones llevadas a cabo estén alineadas con los planes estratégicos (González H. , 2020). Este proceso incluye la comparación entre los resultados esperados y los reales, la identificación de desviaciones y la toma de medidas correctivas para garantizar que la empresa se mantenga en el camino correcto hacia el logro de sus objetivos.

Existen varios tipos de control estratégico que, de acuerdo con Solís, (2022) entre los que destacan:

Control previo: Es el que se lleva a cabo antes de implementar una estrategia o plan de acción, con el fin de prever posibles problemas o desviaciones. En esta fase, se analizan los recursos disponibles, las capacidades de la empresa y el entorno competitivo para asegurar que la estrategia sea viable y esté bien fundamentada.

Control concurrente: Este tipo de control ocurre durante la ejecución de la estrategia y permite a la organización realizar ajustes en tiempo real si se detectan desviaciones o problemas en la implementación. Es especialmente útil en entornos dinámicos y competitivos, donde los cambios en el mercado pueden requerir una rápida adaptación.

Control posterior: Implica la evaluación de los resultados finales una vez que la estrategia ha sido implementada. Este tipo de control permite a las organizaciones aprender de los éxitos y fracasos, proporcionando información valiosa para la planificación futura.

La efectividad del control estratégico depende en gran medida de la calidad de la información disponible y de la capacidad de los líderes organizacionales para interpretar esa información y tomar decisiones basadas en datos (Pacheco, 2022). El control no solo se centra en los resultados financieros, sino también en otras áreas críticas como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la innovación.

Una de las teorías más relevantes en este ámbito es la Teoría de la Contingencia, Soledispa (2019) que sostiene que de acuerdo con esta teoría no existe un único enfoque de control que funcione para todas las organizaciones. Propuesta por autores como Lawrence y Lorsch y citada por Soledispa (2019), la teoría postula que la efectividad del control estratégico depende del contexto organizacional, incluidos factores como el tamaño de la empresa, el entorno competitivo, la complejidad de las operaciones y la incertidumbre del mercado. Esto significa que las organizaciones deben adaptar sus sistemas de control estratégico a las condiciones específicas en las que operan para asegurar una mayor efectividad.

El control estratégico se puede dividir en varios niveles según Gallardo (2021) que son: Control de premisas, que supervisa si las premisas iniciales en las que se basó la estrategia siguen siendo válidas; control de implementación, que verifica si las estrategias están siendo implementadas de manera efectiva; y control de resultados, que analiza si los resultados obtenidos coinciden con los objetivos estratégicos.

Este tipo de control es proactivo y permite a las organizaciones adaptarse a los cambios que surgen en el entorno empresarial, de acuerdo con Pacheco (2022) esto implica:

- **Establecimiento de indicadores clave de control:** Se determinan indicadores que permiten medir el progreso hacia los objetivos estratégicos, como el crecimiento del mercado, la rentabilidad y la eficiencia operativa.
- **Monitoreo continuo del desempeño:** Se evalúa de manera constante la ejecución de la estrategia para detectar desviaciones o dificultades.
- **Identificación de riesgos:** Se anticipan posibles obstáculos o cambios en el entorno externo que puedan poner en riesgo la implementación de la estrategia.
- **Toma de decisiones correctivas:** Cuando se detectan desvíos o problemas, se toman decisiones para ajustar la estrategia o las tácticas operativas, a fin de que la empresa pueda seguir avanzando hacia el logro de sus metas.

En Lácteos Cotopaxi S.A., la empresa utiliza el control estratégico para asegurar que su crecimiento regional y los procesos de expansión se alineen con su misión de ofrecer productos lácteos de alta calidad. Por ejemplo, se monitorean los tiempos de entrega, la eficiencia en la distribución y la satisfacción del cliente a través de sistemas de retroalimentación continua. Además, Lácteos Cotopaxi implementa controles sobre sus procesos de innovación, asegurando que las inversiones en nuevos productos como yogures funcionales o quesos con valor agregado se alineen con las estrategias clave, incluyendo la diferenciación de sus productos, la expansión a nuevos mercados y la implementación de prácticas sostenibles en su cadena de producción. Sin

embargo, para mantener su competitividad y asegurar la efectividad de estas estrategias, es esencial aplicar un sistema sólido de control estratégico.

8.13 Ejemplo de aplicación del control estratégico en Lácteos Cotopaxi S.A.

En este apartado se analiza cómo Lácteos Cotopaxi S.A. implementa el control estratégico para monitorear su desempeño organizacional. Se describen los indicadores utilizados, las acciones correctivas aplicadas y el impacto de estas medidas en la eficiencia y competitividad de la empresa.

8.13.1 Establecimiento de indicadores de control estratégico

Lácteos Cotopaxi ha definido una serie de indicadores clave que permiten monitorear la efectividad de su estrategia a largo plazo. Estos indicadores se enfocan en áreas críticas como:

- **Participación de mercado:** Medir el crecimiento en la participación de mercado en las diferentes regiones donde la empresa tiene presencia. El objetivo de Lácteos Cotopaxi es aumentar su participación en el mercado nacional en un 15% en los próximos cinco años.
- **Rentabilidad y márgenes de beneficio:** Se mide la rentabilidad de cada línea de producto (quesos, yogures, mantequillas) y se compara con los márgenes objetivos establecidos por la empresa.
- **Innovación de productos:** Se establece un indicador para medir el número de nuevos productos introducidos al mercado en un período determinado. La meta es lanzar al menos dos productos innovadores por año para satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores.
- **Sostenibilidad:** La empresa ha establecido indicadores para medir la reducción de la huella de carbono en su cadena de producción, así como el uso eficiente de los recursos naturales.

8.13.2 Monitoreo continuo del desempeño

Lácteos Cotopaxi realiza un seguimiento mensual y trimestral de sus indicadores clave de control estratégico, utilizando sistemas de información gerencial que consolidan los datos de ventas, costos y operaciones. Este monitoreo constante permite a la empresa detectar cualquier desviación de sus metas estratégicas.

Un ejemplo clave de este monitoreo fue la identificación de una caída en las ventas de yogures en el mercado en la ciudad de Latacunga, lo que fue detectado en los reportes trimestrales. Al observar esta tendencia, el equipo directivo de Cotopaxi decidió realizar un análisis profundo de las preferencias del consumidor y la competencia en esa área.

8.13.3 Identificación de riesgos estratégicos

A través de su sistema de control estratégico, Lácteos Cotopaxi también identifica posibles riesgos que puedan impactar negativamente la implementación de su estrategia, algunos de los riesgos evaluados incluyen:

- **Cambios en la demanda del consumidor:** La empresa monitorea continuamente las tendencias del mercado lácteo, tanto en el país como en el ámbito internacional, para adaptarse rápidamente a las preferencias cambiantes de los consumidores. Por ejemplo, el creciente interés por los productos lácteos orgánicos y bajos en grasa ha llevado a Cotopaxi a reevaluar su portafolio de productos.
- **Fluctuaciones en los costos de producción:** Lácteos Cotopaxi también evalúa los costos de la materia prima, especialmente la leche, que constituye el insumo principal. Un aumento inesperado en los precios de la leche podría afectar la rentabilidad de la empresa. Para mitigar este riesgo, la empresa ha establecido contratos a largo plazo con sus proveedores de leche y ha diversificado su base de suministros.

- **Regulaciones gubernamentales:** La empresa está atenta a las normativas gubernamentales relacionadas con la industria alimentaria, ya que cambios en la regulación podrían afectar tanto la producción como la comercialización de sus productos. Un cambio reciente en los requisitos de etiquetado nutricional llevó a Lácteos Cotopaxi a ajustar sus procesos de empaque para cumplir con las nuevas normativas.

8.13.4 Toma de decisiones correctivas

Cuando se detectan desviaciones en el rendimiento o se identifican riesgos que podrían comprometer la implementación de la estrategia, Lácteos Cotopaxi toma decisiones correctivas para ajustar el rumbo. Un ejemplo claro de esto ocurrió cuando la empresa observó una disminución en su participación de mercado en la provincia de Tungurahua debido al ingreso de un nuevo competidor con precios más bajos.

Ante esta situación, la empresa decidió llevar a cabo varias acciones correctivas:

- **Revisión de precios y promociones:** Se ajustaron los precios de ciertos productos para hacerlos más competitivos sin sacrificar los márgenes de beneficio. Además, se lanzaron campañas promocionales en colaboración con distribuidores locales.
- **Inversión en marketing digital:** Para mejorar su presencia y conectar de manera más efectiva con los consumidores, Lácteos Cotopaxi incrementó su inversión en marketing digital, lanzando campañas en redes sociales que destacaban la calidad y los beneficios saludables de sus productos.
- **Optimización de la cadena de suministro:** La empresa identificó áreas de mejora en su cadena de suministro, lo que le permitió reducir costos operativos y aumentar la eficiencia en la distribución de productos.

El control estratégico es una herramienta fundamental para que las empresas puedan evaluar la efectividad de sus estrategias a largo plazo y realizar los ajustes necesarios para mantenerse competitivas en un entorno cambiante. En el caso de Lácteos Cotopaxi., el control estratégico ha sido clave para su éxito continuo, permitiéndole

monitorear su desempeño, identificar riesgos y tomar decisiones correctivas que han asegurado su crecimiento sostenido.

8.14 Auditoría de recursos

La auditoría de recursos es un proceso mediante el cual una organización evalúa el uso, la gestión y el control de sus recursos para determinar si están siendo utilizados de manera eficiente y si están alineados con los objetivos estratégicos (Zambrano et al., 2021). El propósito principal de la auditoría de recursos es asegurarse de que la empresa cuenta con los recursos necesarios para implementar su estrategia de manera efectiva y que esos recursos se estén utilizando de la mejor manera posible.

La auditoría de recursos es un proceso de evaluación exhaustiva de los activos y capacidades que posee una empresa para determinar si son adecuados y suficientes para cumplir con los objetivos estratégicos (Mendoza et al., 2019). Este tipo de auditoría revisa tanto los recursos tangibles (como equipos, tecnología y capital financiero) como los intangibles (como el conocimiento, las competencias y la cultura organizacional).

La auditoría de recursos juega un papel crucial en la gestión estratégica, ya que permite a las empresas identificar tanto los puntos fuertes como las áreas que necesitan mejoras. Una auditoría de recursos efectiva según Solís (2022) debe incluir los siguientes pasos:

- **Identificación de recursos:** Implica un inventario detallado de los activos y capacidades actuales de la empresa, desde recursos humanos hasta infraestructura tecnológica.
- **Evaluación de recursos:** Cada recurso debe ser evaluado en términos de su efectividad, eficiencia y adecuación a los planes estratégicos de la empresa. Por ejemplo, los equipos tecnológicos pueden ser evaluados en función de su estado y capacidad para soportar nuevos desarrollos, mientras que los recursos humanos

pueden ser evaluados en términos de habilidades, experiencia y alineación con los valores organizacionales.

- **Identificación de brechas:** Este paso implica comparar los recursos actuales con los necesarios para cumplir con la estrategia. Las brechas identificadas deben ser abordadas mediante la adquisición de nuevos recursos, la capacitación de empleados o la reestructuración organizacional, según sea el caso.
- **Evaluación del entorno:** Además de los recursos internos, es importante considerar el entorno externo en el que opera la empresa. Factores como las regulaciones gubernamentales, la competencia y las condiciones económicas también deben ser analizados para garantizar que los recursos disponibles sean suficientes para enfrentar los desafíos externos.

La auditoría de recursos no solo ayuda a identificar deficiencias, sino que también puede descubrir recursos no utilizados o mal gestionados que, si se optimizan, pueden proporcionar una ventaja competitiva significativa (Alonzo, 2020).

Una de las teorías más influyentes en el campo de la auditoría de recursos es la Teoría de la Visión Basada en Recursos (RBV, por sus siglas en inglés), desarrollada por Jay Barney en 1991 y citada por Flores (2017). La RBV sostiene que la ventaja competitiva de una empresa se deriva de la posesión de recursos que son valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN). Según esta teoría, los recursos de una empresa pueden incluir tanto activos tangibles, como maquinaria y tecnología, como intangibles, como el conocimiento y la cultura organizacional. Para mantener una ventaja competitiva sostenida, las empresas deben auditar y evaluar continuamente estos recursos para asegurarse de que siguen siendo relevantes y eficaces en el contexto del mercado actual.

Para Gavilánez (2021) este proceso implica:

- **Identificación de los recursos disponibles:** Incluye todos los tipos de recursos, como el capital financiero, recursos humanos, tecnología, instalaciones y suministros.
- **Evaluación de la utilización de los recursos:** Se analiza cómo se están utilizando los recursos y si están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Detección de ineficiencias o desperdicios:** Se identifican áreas en las que los recursos no se están utilizando de manera óptima, lo que puede generar sobrecostos o ineficiencias.
- **Recomendaciones para optimizar el uso de los recursos:** Se sugieren mejoras para maximizar el valor de los recursos disponibles.

8.15 Ejemplo de Lácteos Cotopaxi S.A.

Para asegurar la sostenibilidad de su expansión y cumplir con sus objetivos estratégicos de crecimiento, innovación y sostenibilidad, Lácteos Cotopaxi implementó un proceso de auditoría de recursos que abarca tanto los recursos financieros, humanos y tecnológicos como los materiales y operacionales.

8.15.1 Aplicación de la auditoría de recursos en Lácteos Cotopaxi S.A.

Identificación de los recursos disponibles

El primer paso en la auditoría de recursos de Lácteos Cotopaxi fue identificar todos los recursos con los que la empresa cuenta. Entre los principales recursos que se auditaron están:

- **Recursos financieros:** Incluyen el capital de trabajo, las inversiones en infraestructura y tecnología, y las líneas de crédito disponibles para la empresa.
- **Recursos humanos:** Incluyen el personal operativo, administrativo y directivo, así como sus competencias, experiencia y habilidades clave.

- **Recursos tecnológicos:** El equipo tecnológico de la empresa, como maquinaria de procesamiento de leche, sistemas de control de calidad y herramientas de gestión de inventarios.
- **Recursos materiales:** Incluyen la materia prima (leche), insumos para la producción (envases, etiquetas) y la infraestructura física, como plantas de producción y centros de distribución.

8.15.2 Evaluación de la utilización de los recursos

Una vez identificados los recursos, Lácteos Cotopaxi evaluó cómo se estaban utilizando. En esta etapa se analizó la eficiencia con la que los recursos estaban siendo empleados para alcanzar los objetivos estratégicos. Algunos puntos clave de la evaluación fueron:

- **Finanzas:** La empresa realizó una evaluación exhaustiva de sus gastos operativos y su margen de rentabilidad. Identificaron que, si bien sus ingresos eran estables, había oportunidades para mejorar la eficiencia de costos, especialmente en el área de logística y distribución.
- **Recursos humanos:** Se llevó a cabo una auditoría de las habilidades y competencias del personal. Se identificó que algunos empleados en posiciones clave no tenían la capacitación adecuada en las nuevas tecnologías implementadas en la planta de producción. Esta brecha de habilidades fue vista como un área de mejora.
- **Tecnología:** La auditoría reveló que, aunque la maquinaria de procesamiento de leche era moderna, no estaba siendo utilizada a su máxima capacidad debido a problemas de coordinación entre los turnos de producción. Además, se detectó la necesidad de actualizar el software de gestión de inventarios para optimizar el control de insumos y productos terminados.

- **Materiales y suministros:** Se evaluó la gestión de inventarios y se identificaron problemas en la cadena de suministro, como la falta de proveedores alternativos para ciertos insumos clave, lo que ponía en riesgo la continuidad de la producción ante cualquier interrupción en el suministro.

8.15.3 Detección de ineficiencias o desperdicios

Durante la auditoría de recursos, Lácteos Cotopaxi detectó varias ineficiencias que estaban afectando su capacidad para implementar sus estrategias de manera efectiva:

- **Sobrecostos en logística:** La auditoría reveló que los costos de transporte de los productos a otras provincias eran más altos de lo necesario, debido a una falta de optimización en las rutas de distribución. Esto estaba afectando negativamente el margen de ganancia en las regiones más alejadas de la planta de producción.
- **Subutilización del capital humano:** Se descubrió que el equipo de ventas no estaba completamente capacitado en el uso de herramientas digitales de marketing, lo que limitaba la capacidad de la empresa para expandir su presencia en línea y captar nuevos clientes en mercados emergentes.
- **Desperdicio de materia prima:** Se identificaron niveles elevados de desperdicio de leche durante el proceso de pasteurización, lo que se debía a una falta de sincronización en las etapas del proceso productivo. Este desperdicio representaba una pérdida significativa en los costos de producción.

8.15.4 Recomendaciones para optimizar el uso de los recursos

A partir de los hallazgos de la auditoría de recursos, se desarrollaron una serie de recomendaciones para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos de Lácteos Cotopaxi.

- **Optimización de la logística y distribución:** Se recomendó la implementación de un sistema de gestión de rutas que permitiera identificar las rutas más eficientes

para la distribución de los productos. Esto reduciría los costos de transporte y mejoraría los tiempos de entrega.

- **Capacitación del personal:** Se sugirió implementar un programa de capacitación en herramientas digitales y tecnologías de producción para el equipo de ventas y los empleados de planta. Esto no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también contribuiría al crecimiento de las ventas a través de canales digitales.
- **Automatización de procesos productivos:** Se propuso invertir en la automatización de ciertas etapas del proceso productivo, especialmente en la pasteurización.

GLOSARIO

Planificación estratégica: Proceso sistemático para definir objetivos organizacionales, diseñar estrategias y establecer acciones concretas para alcanzarlos.

Gestión estratégica: Conjunto de acciones que incluyen formulación, implementación y evaluación de estrategias para alcanzar objetivos organizacionales.

Análisis FODA: Herramienta para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

Matriz de Ansoff: Modelo utilizado para identificar estrategias de crecimiento a través de productos y mercados.

Ventaja competitiva: Característica que permite a una organización destacar frente a sus competidores.

Cultura organizacional: Valores, creencias y comportamientos compartidos dentro de una organización.

Misión: Declaración del propósito fundamental de una organización.

Visión: Imagen futura deseada que una organización busca alcanzar.

Valores organizacionales: Principios éticos que guían el comportamiento y las decisiones de una organización.

Cuadro de mando integral: Herramienta de gestión que traduce la estrategia en indicadores clave de desempeño.

Estrategia de diferenciación: Estrategia que busca destacar un producto o servicio por sus características únicas.

Estrategia de penetración de mercado: Incrementar participación en mercados actuales con productos existentes.

Estrategia de Diversificación: Introducción de nuevos productos en nuevos mercados.

Stakeholders: Partes interesadas que afectan o son afectadas por las actividades de una organización.

Indicadores clave de desempeño (KPIs): Métricas utilizadas para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos.

Políticas organizacionales: Lineamientos que regulan decisiones y acciones dentro de una organización.

Recursos y Capacidades: Activos tangibles e intangibles que una organización utiliza para competir.

Análisis del macroentorno: Evaluación de factores externos que afectan a una organización.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: Herramienta para analizar la competencia dentro de una industria.

Estrategia de liderazgo en costos: Reducción de costos para ofrecer precios competitivos.

Innovación empresarial: Introducción de nuevos procesos, productos o servicios que generan valor.

Sostenibilidad organizacional: Capacidad de una organización para operar de manera económica, social y ambientalmente responsable.

Estrategia Océano Azul: Creación de nuevos mercados sin competencia.

Diagnóstico estratégico: Análisis de factores internos y externos que afectan el desempeño de una organización.

Mapa estratégico: Representación visual de los objetivos estratégicos y su relación con los resultados deseados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonzo, D. Z. (2020). Fundamentos Teóricos de la Estrategia Organizacional como Técnica para Fortalecer el Plan de Capacitación del Talento Humano en la Empresa Moderna. *Revista De Investigación, Formación Y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 6(9), 9-23.
- Alpuche de la Cruz, E. (2024). La Teoría de los Stakeholders: un análisis centrado en los grupos dentro de la organización y propuesta de un nuevo grupo. *Tecnológico de Estudios Superiores de Chimalhuacán*. Obtenido de <https://pensamientocriticoudf.com.mx/4-no-6/14-4-no-6-02/36-la-teoria-de-los-stakeholders-un-analisis-centrado-en-los-grupos-dentro-de-la-organizacion-y-propuesta-de-un-nuevo-grupo-html>
- Álvarez, J., & Mogrovejo, E. (2017). Análisis de los factores claves de éxito de empresas en base tecnológica en la ciudad de Cuenca. *Universidad Azuay*.
- Andrade, M. (2015). *Plan de marketing para la introducción de la empresa VAF SEPECIAL*. Tesis Maestría, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/3616/1/T-UCSG-PRE-ESP-MD-CM-20.pdf>
- Atlassian. (2024). *Tipos de objetivos*. Obtenido de atlassian.com Web site: <https://www.atlassian.com/es/work-management/strategic-planning/setting-goals/types-of-goals>
- Atlassian. (2024). *Tipos de objetivos*. Obtenido de atlassian.com Web site: <https://www.atlassian.com/es/work-management/strategic-planning/setting-goals/types-of-goals>
- Azcue, R. (2021). Sistema de control y seguimiento de la Planeación Estratégica de la Facultad 1 de la Universidad de las Ciencias Informáticas. *Revista Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 10(9), 123-134.

- Baena, N. (14 de Julio de 2022). *Sun Tzu: una estrategia militar que aun perdura*. Obtenido de lisanews.org Web site: <https://www.lisanews.org/geopolitica/sun-tzu-una-estrategia-militar-que-aun-perdura/#:~:text=Una%20estrategia%20en%20cualquier%20ámbito,él%2C%20apuntaba%20Sun%20Tzu.>
- Beltrán, C., & Peña, A. (2023). *Estrategias de crecimiento de la matriz de Ansoff y su incidencia en el volumen de ventas de Ferricomercio Bomsam de la ciudad de Ambato*. Tesis maestría, Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/39287>
- Bolaños, A. (2018). Factores claves del éxito de las organizaciones que han adoptado la norma ISO 9001. *INNOVA Research Journal*, 3(2), 123-135. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/3773/12/Factores%20claves%20del%20%C3%A9xito%20de%20las%20organizaciones%20que%20han%20adoptado%20la%20norma%20ISO%209001.pdf>
- Camaño, L. (2021). Análisis DAFO como herramienta de diagnóstico de la calidad del aprendizaje en la carrera de odontología. *Revista Conrado*, 17(S2), 261-268.
- Carvajal, C. C. (2023). Los objetivos de la investigación. *Revista Archivo Médico de Camagüey*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552023000100048#:~:text=Un%20objetivo%2C%20es%20la%20intenci%C3%B3n,dise%C3%B1a%20la%20estructura%20del%20estudio.
- Castro, A. (2022). Estrategias para el desarrollo corporativo. Estudio de caso: Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones. *Cofin vol.16 no.2*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612022000200002
- Chang, J., & Farinango, k. (2019). *La planificación estratégica y su influencia en el crecimiento organizacional en microempresas, caso de estudio: Asulimpieza, en la*

- ciudad de Quito, para el periodo 2020-2024. Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Chango, E., & Ojeda, H. (2021). *La cultura organizacional y modelamiento de las prácticas*. Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7842/1/T3382-MDTH-Chango-La%20cultura.pdf>
- Mora, Z. (2022). *estión administrativa, habilidades gerenciales y desempeño laboral en Ugel, región Lima provincias. Ciencia Latina*. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2613
- Clouet, M. (2020). La innovación social en la cultura organizacional. *Schawb Foundation for Social Entrepreneurship & World Economic Forum*. doi:DOI: 10.13140/RG.2.2.35269.88807
- Contreras, E. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043
- Contreras, O., & Talero, L. (2020). Sostenibilidad, stakeholders y crisis de empresa: un análisis estructurado de percepciones. *Suma de Negocios*, vol. 11, núm. 24. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/6099/609964339007/609964339007.pdf>
- Cordero, K., & Pérez, M. (2020). *El impacto de la cultura organizacional sobre la actitud al cambio de los colaboradores en la empresa Retail en Perú*. Tesis Maestría, Universidad del Pacífico. Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3130/CorderoKarla_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Díaz, C. (2018). *Auditoría de marketing aplicada a la cámara de comercio de Cuenca*. Tesis Maestría, Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5060/1/UPS-CT002681.pdf>
- Díaz, G., & Salazar, D. (2021). la calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*(39). doi:<https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Diccionario de la RAE. (2005). *Acción*. Lima.
- elgerente.top. (2021). *Todo lo que tienes que saber sobre la visión de esta empresa en el 2021*. Obtenido de elgerente.top Web site: <https://www.elgerente.top/vision-de-una-empresa/>
- Elrosado. (2024). *Grupo El Rosado*. Obtenido de elrosado.com Web site: <https://www.elrosado.com/Home/InternaG>
- Enciclopedia significados. (2024). *Qué es la técnica*. Obtenido de significados.com Web site: <https://www.significados.com/tecnica/#:~:text=La%20técnica%20es%20el%20conjunto,fin%20que%20busca%20el%20pintor.>
- Esbry, G. (2021). *Pensamiento estratégico de Sun Tzu: Su legado a través de la historia*. Obtenido de cefadigital.edu.ar Web site: <https://cefadigital.edu.ar/bitstream/1847939/2015/1/VC%2025-2021%20Esbry.pdf>
- ESPE. (s.f.). *Caspítulo III.- Direccionamiento estratégico*. Obtenido de repositorio.espe.edu.ec Web site: <https://repositorio.espe.edu.ec/T-ESPE-025308-3/PDF>
- Espinoza, C., & Amaguaya, G. (2019). Prevalencia, factores de riesgo y características clínicas de la parálisis cerebral infantil. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 38(6), 778-789. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/559/55964142018/html/>

- Farfán, C. (2024). Propuesta de Plan Estratégico para la Sostenibilidad de una Empresa de Servicios Courier - Chimbote 2024. *SciELO Preprints*.
- Frederick, D. (2024). *Visión empresarial*. Obtenido de enciclopediaiberoamericana.com
Web site: <https://enciclopediaiberoamericana.com/vision/>
- González, H. (2020). Efecto del Seguimiento a la Gestión Estratégica sobre las Funciones Sustantivas en las Instituciones de Educación Superior en Colombia. *Revista de la Pontificia Universidad Javeriana*, 8(5), 158-179.
- González, M. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista Esoacios Vol. 41 (29)*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n29/a20v41n29p13.pdf>
- Gutierrez, A., & Arce, L. (2014). *Planeamiento estratégico de omega Tractor's*. Tesis Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12835/GUTIERREZ_ARCE_PEA_OMEGA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Guzmán, A. (2024). *Políticas empresariales: qué son y ejemplos*. Obtenido de [welcom.eatlas.gov.com](https://welcome.atlasgov.com/es/blog/compliance/politicas-empresariales-que-es-y-ejemplos/):
<https://welcome.atlasgov.com/es/blog/compliance/politicas-empresariales-que-es-y-ejemplos/>
- Hernández, A. (2019). Las alianzas estratégicas como factor de internacionalización para la micro y mediana empresa. *Tiempo Económico / Universidad Autónoma Metropolitana / vol. XIV / Núm. 42 /*. Obtenido de <https://tiempoeconomico.azc.uam.mx/wp-content/uploads/2020/01/42te2.pdf>
- Jouve, A. (2022). *Branding y posicionamiento de mercado*. Tesis Pregrado, Universidad Estatal del Sur de Manabí. Obtenido de <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/3822/1/TESIS%20ARIANA%20JOUVE%20GUTIERREZ%20.pdf>

- López, C. (2020). *Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral*. Tesis Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7761/1/T3350-MAE-L%c3%b3pez-Diagnostico.pdf>
- Marchant, S. (2023). Influencia de la estrategia de diversificación sobre el desempeño financiero de las empresas durante los ciclos económicos en Chile. *Cofin vol.17 no.2* . Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612023000200002#:~:text=La%20estrategia%20de%20diversificaci%C3%B3n%20posee,distintito%20al%20que%20opera%20originalmente.
- Martins, J. (6 de Enero de 2024). *5 consejos para definir valores corporativos de excelencia que reflejen tu propia cultura (con ejemplos)*. Obtenido de asana.com Web site: <https://asana.com/es/resources/company-values-examples>
- Martins, J. (18 de Febrero de 2024). *Planificación estratégica para empresas*. Obtenido de asana.com Web site: <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>
- Minam. (2024). *Procesos estratégicos*. Obtenido de minam.gob.pe: <https://www.minam.gob.pe/manual-de-procedimientos/procesos-estrategicos/#:~:text=Procesos%20Estratégicos%3A%20Son%20los%20procesos, donde%20debe%20operar%20la%20entidad>.
- Minzberg, H. (2022). *Repensando la planeación estratégica*. Obtenido de gestionyestrategia.azc.uam.mx: <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/453/1132>
- Mixideas. (2018). *3 ejemplos de propuesta de valor de una empresa*. Obtenido de mixideas.com: <https://www.mixideas.com/propuesta-de-valor-de-una-empresa-ejemplos/#:~:text=Un%20ejemplo%20de%20propuesta%20de,principales%20que%20aportas%20o%20resuelves>.

- Montejano, S. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVII, núm. 1. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533010/28065533010.pdf>
- Montesdeoca, D., & Palacios, F. (2019). Plan de marketing para fortalecer el posicionamiento del chocolate de la corporación Fortaleza del Valle, cantón Bolívar. *ECA Sinergia* . doi:https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2000
- Montesinos, S., & Vázquez, J. (2021). Aplicación de herramientas de mejora continua a un programa de postgrado. *Educere*, 25(81), 457-475. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/356/35666225011/35666225011.pdf>
- Morales, K. A. (2023). Estrategia de capacitación para contribuir en la implementación de un sistema de gestión de la calidad que mejore los procesos en una institución educacional privada. *Polo del Conocimiento* , 548-570.
- Nogueira, D., & Medina, A. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Universidad y Sociedad*, 16(2), 34-45. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v16n2/2218-3620-rus-16-02-34.pdf>
- Oquendo, S. (2016). Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas. *Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 11(11), 34. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2016000100012#:~:text=Auditor%C3%ADa%20del%20entorno%20de%20marketing,donantes%2C%20competidores%20y%20otros%20grupos.
- Pacheco, D. (2022). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Revista Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 6697-6712.

- Palmero, S. (20 de Julio de 2022). *La revolución industrial en Inglaterra: orígenes, realiaaciones y consecuencias*. Obtenido de uvadoc.uva.es Web site: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/pdf>
- Peñañiel, G. A. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045
- Pérez, J. M. (2023). Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la etapa evaluativa del Proyecto Educativo Institucional. *EduSol*, 23(83). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912023000200001#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20FODA%20es%20una%20herramienta%20que%20permite%20realizar%20un,externos%20de%20una%20instituci%C3%B3n%20educativa.
- Pérez, J. M. (2023). Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la etapa evaluativa del Proyecto Educativo Institucional. *EduSol vol.23 no.83*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912023000200001
- Pérez, M. (2023). *Matriz de Perfil Competitivo*. Obtenido de <https://m.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Rivera, C., & Parra, G. (2021). Estrategia de planificación turística y las funciones participativas de los stakeholders en la provincia de Los Ríos. *Estrategia de planificación turística y las funciones participativas de los stakeholders en la provincia de Los Ríos*. doi:DOI: <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i4.1.1981>
- Romero, E. D. (2022). Análisis crítico del aporte de Peter Drucker a la Ciencia Administrativa. *Revista Economía & Negocios* , 280–296. Obtenido de

<https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/download/1265/1892?inline=1>

Rosero, R., & Quinde, F. (2019). *Auditoría de marketing aplicada a la florícola Leon Roses ubicada en el cantón Bolívar*. Tesis Pregrado, Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Obtenido de

<http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/861/1/441%20Auditor%C3%ADa%20de%20Marketing%20aplicada%20a%20la%20Flor%C3%ADcola%20Leon%20Roses.pdf>

Salas, M. (2020). Estrategias de gestión empresarial: un acercamiento a la planeación sistemática. *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA Vol. 24, N° 107*. doi: <https://orcid.org/0000-0001-9870-8821>

santanderopenacademy. (30 de Junio de 2021). *¿Qué son los valores de una empresa?*

Obtenido de santanderopenacademy web site: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/valores-de-una-empresa.html>

Santos, D. (2024). *Matriz de Ansoff: qué es y cómo aplicarla (incluye ejemplos)*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>

Solano, K. (2022). *Diseño de un plan estratégico para la empresa millon roses millonroses*. Tesis pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17436/1/12T01478.pdf>

Solarte, M. (2022). Diagnóstico de la innovación en el sector de producción de alimentos y bebidas de pasto. *Tend. vol.23 no.2* . Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-86932022000200078

- Taleno, J. C. (2022). *Estrategia organizacional bajo los cambios y desarrollo organizacional*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua . Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/19479/1/19479.pdf>
- Toaquiza, S. (2012). *Diseño de un plan estratégico para la fundación ecuatoriana equidad organizacional*. Tesis Maestría, Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3370/1/UPS-QT03038.pdf>.
- Troncoso, A. (2021). *Propuesta de plan estratégico para la empresa Campo Track S.A., ubicada en la isla de Bejucal cantón Baba - Los Ríos*. Universidad Agraria del Ecuador, Milagro.
- unir.net. (11 de Abril de 2024). *¿Qué es la misión y visión de una empresa? 6 ejemplos de grandes compañías*. Obtenido de mexico.unir.net Web site: <https://mexico.unir.net/noticias/economia/mision-vision-empresa/>
- Vergara, A. (2021). Capital humano: Actor central para la sostenibilidad organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 26, núm. 93. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223019/>
- Weistreicher, G. (2024). *Estrategia: Qué es, tipos y ejemplos*. Obtenido de [Economipedia.com](https://www.economipedia.com)



EL libro: Planificación estratégica: Teoría, herramientas y aplicaciones para el éxito organizacional, se publicó en el mes de enero de 2025.

ISBN: 978-9942-48-898-5

Editorial InvestiGo

Riobamba – Ecuador

Cel: +593 97 911 9620

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Ibett Mariela Jácome Lara.

Doctora en Administración Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica de Perú - Perú (PhD.), Doctora en Ciencias Organizacionales por la Universidad de los Andes - Venezuela (PhD.), Magister en Gestión Empresarial. Actualmente es Docente Investigadora de la Universidad Nacional de Chimborazo. Docente Titular de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Directora y editora en jefe de la Revista UTC Prospectivas. Miembro del equipo editorial de la Revista Kairos. Ha desempeñado cargos como: Coordinadora de Vinculación de la Carrera de Administración de Empresas, Coordinadora de Investigación de la Carrera de Mercadotecnia, Coordinadora de la Carrera de Ingeniería Comercial, Miembro de tribunales de pregrado y posgrado, participante en proyectos de investigación generativos y formativos de la Universidad Técnica de Cotopaxi. Docente de posgrados de la Universidad Técnica de Ambato. Tiene varias publicaciones en revistas nacionales e internacionales en áreas del conocimiento como la administración, gestión y comportamiento organizacional.

Carlos Anibal Manosalvas Vaca.

PhD. en Administración Estratégica de Empresas; Posdoctorado en Educación, Tecnología e Investigación; Magister en Gestión Empresarial; Magister en Pedagogía mención Innovación Educativa; Maestrante en Gestión y Responsabilidad Social Ambiental; Ingeniero en Electrónica y Computación; Docente Titular de la Universidad Estatal Amazónica y Docente Invitado de Posgrado en varias universidades del Ecuador como UIDE, IAEN, UTA, UTEG, ESPOCH, UTEQ, UPSE PUCE; participación en proyectos de investigación y vinculación, publicaciones científicas ponente en eventos académicos nacionales e internacionales, director de tesis de maestría y doctorado, méritos académicos científicos, consultor independiente y empresario.

Francisco Paúl Pérez Salas.

Nacido en Riobamba, Ingeniero en Marketing por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Magister en Gestión Empresarial por la Universidad Nacional de Chimborazo. PhD. Por la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana (Cuba). Especialista en Marketing, Coaching, Motivación y Liderazgo. Ha colaborado y publicado artículos en revistas de impacto a nivel internacional. Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo. Ha sido conferencista, articulista y autor de obras de relevancia. En este momento se desempeña como Director de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad Nacional de Chimborazo.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA, HERRAMIENTAS Y APLICACIONES PARA EL ÉXITO ORGANIZACIONAL

Este manuscrito es una guía imprescindible para dominar la planificación estratégica y aplicarla eficazmente en la transformación de organizaciones en un entorno globalizado muy competitivo. Con un equilibrio perfecto entre teoría y práctica, esta obra brinda herramientas esenciales que permiten al lector comprender cómo las empresas pueden adaptarse de manera efectiva a los cambios del mercado, anticiparse a los desafíos y construir una ventaja competitiva sostenible que las diferencie.

A lo largo de estas páginas, el lector comprenderá los fundamentos de la planificación estratégica, desde los conceptos esenciales hasta la implementación de planes efectivos. Encontrará herramientas prácticas como el análisis FODA, la matriz de Ansoff y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, presentadas con ejemplos reales que ilustran su influencia en la toma de decisiones estratégicas y en la transformación empresarial.

Además, el libro contiene temas como las escuelas de pensamiento estratégico, integrando enfoques clásicos y modernos que ayudarán a los líderes a desarrollar estrategias alineadas con los valores corporativos, la cultura organizacional y la sostenibilidad. Todo ello con una perspectiva actual que conecta la teoría con las necesidades del mundo empresarial moderno.

Con casos prácticos relevantes, esta obra demuestra cómo una planificación estratégica bien estructurada puede resolver problemas, fomentar la innovación y alinear los objetivos organizacionales con las expectativas de los grupos de interés. Este manuscrito es el recurso definitivo para quienes buscan convertir desafíos en oportunidades y alcanzar el éxito tangible de las empresas en un entorno dinámico.

EDITORIAL
InvestiGO

ISBN: 978-9942-48-898-5



Editorial InvestiGo

Riobamba – Ecuador

Cel: +593 97 911 9620